

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN**



**HISTORIA Y MODELO DE LOS DIARIOS GRATUITOS  
ESPAÑOLES DE INFORMACIÓN GENERAL (2000-2021)**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR  
PRESENTADA POR**

**Arturo Gómez Quijano**

Bajo la dirección del doctor

Agustín Martínez de las Heras

**Madrid, 2013**

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN**



**Historia y modelo de los diarios gratuitos españoles  
de información general (2000-2012)**

**TESIS DOCTORAL**

**Arturo Gómez Quijano**

**DIRECTOR**

**Dr. Agustín Martínez de las Heras**

**Madrid, 2013**



## Introduction

On February the 13<sup>th</sup>, 1995,<sup>1</sup> *Metro* was born in Stockholm, Sweden. The publication of a local newspaper in Sweden would not have been really important, if it wasn't because it gave birth to a new press model, the so-called "free press Nordic model".<sup>2</sup> Its founding principle was "to give the citizens of Stockholm the news they needed in 15 minutes, both traditional news and announcements in an appropriate newspaper".<sup>3</sup>

The success has been so, that despite the global economic crisis, which we currently live, 55 editions of *Metro* have been published in more than 100 cities in 19 countries on 4 continents. This has drastically changed the daily newspaper industry.<sup>4</sup>

The journalistic and business model, which *Metro* started and later continued with its international development, along with others like Schibsted and their *20 minutes*, we believe have been sufficiently studied, as shown in the State of the Question. But it will be a reference to take into account in this investigation, since one of the hypotheses is that general information daily free newspapers in Spain represent a variant of this model from northern Europe.

It is therefore the object of this thesis to study the implementation and evolution of the Nordic model of daily free newspapers of general information, which is made in Spain. The model was already in the process of international expansion, when it

---

<sup>1</sup> February the 13<sup>th</sup>, 1995 it was published in Stockholm metro. With it, it was born a new press model, reference of this thesis. The date can be found in an article on the website of the consulting A4, owned by one of the founders of *Metro*, Pelle Anderson. In the place where that business is located, the idea of *Metro* was born in 1992: "The birthplace of *Metro*-A4" is the post from an article by Sören Larsson 1996, <<http://www.A4.net>>, published on the website on 13/10/2005, and consulted on 01/09/2010. The release date is also mentioned by Carlos Salas, who was managing editor of *Metro* in Spain, in: FLORES VIVAR, JESÚS M. y MIRÓN LÓPEZ, LUIS M. (eds.). *Prensa gratuita y calidad informativa: innovaciones tecnológicas, retos y perspectivas en los medios gratuitos. Apuntes y propuestas de metodologías y estándares de calidad para un nuevo modelo informativo*. Madrid, Ediciones FIEC, 2009. p.23.

<sup>2</sup> About the Nordic model of media, they are very interesting the work of the research group "Culture and Nordic Model for Information Society". This is a consolidated group of the Complutense University of Madrid, with reference number 940665, which has a positive evaluation of the ANEP. On the: Internet <<http://www.modelonordico.com/investigacion>> (Consulted on February 13, 2012). From their researches two books have been already published: *Sociedad de la información y del conocimiento en los países nórdicos: semejanzas y divergencias con el caso español*, CEBRIÁN HERREROS, M. (coord.), Gedisa, Madrid, 2009; and *Industrias Culturales. El modelo nórdico como referencia para España*, Comunicación Social ediciones y publicaciones, Madrid, 2011.

<sup>3</sup> LARSSON, SÖREN. The newspaper that took the subway to the readers. Estocolmo: *Makt & Media*, 1996. On the: Internet <<http://www.a4.net>>, (Consulta, 1 de septiembre de 2010).

<sup>4</sup> Metro International [online]. On the: Internet. <[http://www.metro.lu/about/metro\\_facts](http://www.metro.lu/about/metro_facts)> (Consulted on, February the 13, 2012).

appeared on February the 3<sup>rd</sup>, 2005,<sup>5</sup> in our country, the first free newspaper with this model, *Madrid y m@s*. Additionally, *Mini Diario* appeared in Valencia on November the 3<sup>rd</sup>, 1992. It is considered the first European and Spanish free newspaper.<sup>6</sup> However, its model is based on local newspapers, so it is not included in the scope of this thesis. In any case, we will refer to it, just if it is relevant. Since, for example, its history crosses at a certain time, with *20 minutos*, and with its expansion into the Valencian Community.

I think the daily free newspaper of general information, in Spain, is not sufficiently studied, taking into account that, for some experts like Professor Diaz-Nosty, "its development in Spain has been the largest in the world by volume of paper".<sup>7</sup> Or as Piet Bakker claimed, Spain was the country with the world's most free headlines.<sup>8</sup> In other words, it has been the biggest event in our media, after the emergence of the Internet<sup>9</sup> and the greatest event in the press of the last twenty years.<sup>10</sup> This research will also try to prove the truth of this statement and its true dimension.

I believe that since the appearance in 2000 of the first free newspaper of general information to the present there is a complete period of launching, development and crisis of the newspapers with this model, not sufficiently studied in depth.

There is research on the free general press in Spain, which does not cover the entire period in which the crisis was reached, and it's not exclusively focused on the daily free newspapers of general information. We cannot properly understand the phenomenon, regardless of the final period of crisis, between 2008 and the

---

<sup>5</sup> *Madrid y m@s is born*, a free newspaper, *El País*, 04/02/2000. Hemeroteca [online]. On the: Internet. <<http://www.elpais.com>> (Consulted on August, 2009).

<sup>6</sup> For a thorough research on *Mini Diario*, it is important to consult: GIRONÉS BOLINCHES, ANA. "Auge y crisis de la prensa gratuita en Valencia (Periodo 2007-09). El caso de *Mini Diario*". Tesis doctoral. Universidad Miguel Hernández de Elche, 2010.

<sup>7</sup> "The development of the free press in Spain has been the largest in the world" [online]. *20 minutos*. April 19, 2007. <<http://www.20minutos.es/noticia/224874/congreso/editores/prensa/>> (consulted on August 22, 2009).

<sup>8</sup> "Spain is probably the country with the highest saturation of free newspapers" [en línea]. *PR News*. October the 7, 2008. <<http://www.prnoticias.com>> (Consulted on, August 18, 2009).

<sup>9</sup> Arsenio Escolar, interview for his presentation at the V International Congress of the Spanish Language in Valparaíso which finally didn't take place in February 2010, as a consequence of the earthquake that struck Chile. in:

<[http://congresosdelalengua.es/valparaiso/ponencias/lengua\\_comunicacion/escolar\\_arsenio.htm](http://congresosdelalengua.es/valparaiso/ponencias/lengua_comunicacion/escolar_arsenio.htm)> (Consulted on February 13, 2012).

<sup>10</sup> According to Antonio Tinoco, director of The Journal of Extremadura, moderator at the Third International Congress of New Journalism, Cáceres, October 2008. <<http://dev.elimparcial.es:6680/node/26122>> (Consulted on Febrero 13, 2012).

beginning of 2013, where newspapers closures have continued such as *ADN* and *Qué!* The pioneer *20 minutos* is the only one remaining in early April 2013.<sup>11</sup>

The irruption of the free press has been an event that has come to deepen and accelerate the great crisis of the newspaper and, in particular, to highlight the model problem where paid press is mired<sup>12</sup>. This situation has produced extensive research for decades, from the very moment of radio's and television's appearance, and its consolidation during the seventies of last century, with the establishment of "a selling point in every home",<sup>13</sup> it began to undermine the foundations of a media, the newspapers, that had been hegemonic and leaders in the "influential model" of Hal Jurgensmeyer, linking the credibility of newspapers to influence (social and commercial), and influence on the profitability.<sup>14</sup> Some experts also point to the daily free newspapers as one of the direct causes of the recession in the media sector, which took place from 2001.<sup>15</sup> Finally, a thorough research on free general information newspapers in Spain cannot stay out of the huge controversy that has been generated in the field, the appearance of this press model. As mentioned by Arsenio Escolar, a pioneer in *Madrid y m@s*, the idea among professionals about these newspapers when they first appeared, was very negative, he adds:

When I left Prisa group, where he was director of *Cinco Días* and deputy director of *El País*, to found a free daily newspaper, they used to call me crazy. Some colleagues, who I offered them to come to work with me they said: "If you think I'm going to go with you to do *La Farola*, you're crazy". (...) They thought that the free press was *La Farola*.<sup>16</sup>

The perception in the field of communication about the model of daily free newspapers has evolved a lot since then. It started with a general indifference when it first appeared; then the filibuster and lobbying efforts from the paid

---

<sup>11</sup> December 23, 2011, the publisher Planeta decided to close the free daily *ADN*. Albert Montagut published that same day his last Letter from the Director. MONTAGUT, A. "ADN dice adiós" [online]. *ADN.es*. December 23, 2011. <[http://www.adn.es/blog/albert\\_montagut/opinion/20111222/POS-0003-hasta-siempre-adn.html](http://www.adn.es/blog/albert_montagut/opinion/20111222/POS-0003-hasta-siempre-adn.html)> (Consulted, February 13, 2012). *Qué!* The last number was published on paper on June 29, 2012. In: *Qué!* "The daily paper edition *Qué!* says goodbye today". Page headline of the day June 29, 2012.

<sup>12</sup> In 2004 this was the conclusion of an interesting article. On: EDO BOLÓS, C. El éxito de los gratuitos hace más visible la crisis de la prensa diaria de pago. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 2005, 11, pp.23-44.

<sup>13</sup> ÁLVAREZ, JESÚS TIMOTEO. *Gestión del poder diluido. La construcción de la sociedad mediática (1989-2004)*, Pearson Educación, Madrid, 2005, p. 229.

<sup>14</sup> MEYER, PHILIP. *The vanishing newspaper. Saving Journalism in the Information Age*. University of Missouri Press, Columbia (Missouri), 2004, pp.7-21.

<sup>15</sup> ÁLVAREZ, JESÚS TIMOTEO. Op. cit., (2005). p. 92.

<sup>16</sup> DURÁN MAÑES, ÁNGELES, FERNÁNDEZ BELTRÁN, FRANCISCO y LÓPEZ LITA, RAFAEL (eds.), *La prensa local y la prensa gratuita*, Publicacions de la Universitat Jaume I, Castellón de la Plana, 2002, p. 19.

newspapers to prevent its development; later attempts by newspaper publishers to compete in the model, then the purchase and creation of headlines by large groups, up to the current industry-wide acceptance as a variant of the newspapers, with its own characteristics. This controversy has involved the whole communication sector: from the academic and university scope, the professional journal sector, businessmen and media executives, advertising experts and commercial communication to large advertisers and media agencies. Even the authorities have taken sides on many occasions, with concrete actions. It should be emphasized here, the controversy over the remarks of the French Republic the president, Nicolas Sarkozy who said:

*I believe in the future of paid newspapers because I believe in the value of the verified, analyzed and prioritized information. It is crazy to think that advertising will fund all the information. Free press is the death of print media.*<sup>17</sup>

These emphatic statements by the highest political power in a country like France reveal a widespread perception, by the citizens and the French professional sector in this case, about the free press as a direct cause of the problems that paid press faces. They also indicate the close relationship between government and media powers. What has been known, precisely in France by a former editor of *Le Monde*, the "journalism of validation",<sup>18</sup> as comment journalism, "which seeks neither the information nor the facts but provides stable sealed packages and predictable ideas, "sells" ideological merchandise under commercial and political interests".<sup>19</sup>

Therefore, there are four research main lines of this thesis, described below:

**1<sup>st</sup>. Historical overview.** I will intend to show the situation that free press faces, with the intention of providing a historical overview of the analyzed period, from 2000, in which the first free newspaper appears and the year 2012 which records the last closure. The sources used here come from preliminary investigations, published documents and people from these events, who were interviewed in depth.

---

<sup>17</sup> "Sarkozy comes to the aid of the written press in times of crisis "[online]. El Mundo.es. October 2, 2008.<<http://www.elmundo.es>> (Consulted on August 18, 2009).

<sup>18</sup> Concept coined by PLENEL, E. *Procès*, Ed. Stock, Paris 2005, citado en ÁLVAREZ, J.T. "Red social en formato mapa de burbujas: Puerta del futuro en las relaciones con los medios", article from Founding congress of the Association of Communication Researchers, AEIC, Santiago de Compostela, August 31, 2008, [en línea]. <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=423496>> (Consulte don February 29, 2012).

<sup>19</sup> Ibidem.

**2<sup>nd</sup>. Quantitative dimension.** In this research line the goal is to show the true dimension of the phenomenon, which allows understanding and appreciating it in its actual size. To do so, they'll be analyze all the classical variables of daily press, like headlines, editions, print run, diffusion, readers, income, etc. The sources that have been used are yearbooks, studies and research, from institutions and industry certified institutions and other relevant documents.

**3<sup>rd</sup>. Model Keys.** Here we will try to explain the reasons, the keys for the – business journalism- free press model, which has allowed them to achieve such a huge dimension in a very short time, and which has renewed a traditional sector, which was unchanged for many years. The sources that have been used come from previous research on the model and oral sources from managers and professionals

**4<sup>th</sup>. The sector's perception.** The advent of free newspapers, coincident in time with the Internet boom, has affected the entire media sector: investors, publishers, journalists, advertising, academics, consultants, advertisers, readers... To have an overview of the sector, it has been studied through a perception survey, that daily free newspapers have professional audiences affected by this new medium.

In the four research lines they'll be contrasted against the data and information obtained on free press versus paid press data. From my point of view there is no point of studying the phenomenon of this type of publication without considering the context of traditional newspapers. We will try to show that they are two variants of the same periodical press model. To do so, we will follow a comparative methodology, as indicated in the relevant chapter.



## 1. Research Hypothesis

This Ph.D. thesis, entitled "History and model of free Spanish newspapers of general information (2000-2012)", aims to investigate the historical development of this subsector of the daily press in Spain, since its inception in 2000 until the crisis that faces since 2012, as well as demonstrate the existence of a business model itself, which is identified and different from the so-called "Nordic model" of free press established by *Metro* in Stockholm in 1995,<sup>20</sup> and also towards the traditional business model of paid press.

To understand the emergence, development and crisis of daily free newspapers during this decade, it is essential to contextualize its appearance with the economic, social, cultural and demographic changes, which occurred during this decade, in Spain.

For example, it is worth mentioning that between 2000 and 2010, the census increased by 6.5 million people<sup>21</sup>, meaning that the population during the decade grew nearly 16%. Of these, 75%, or 4.8 million<sup>22</sup>, have been immigrants, mostly in adulthood.

As we will see in detail in this research, it has also been a decade of great economic development, which influenced the advertising market, with a GDP average growth of 3.3% annually between 2000 and 2008, as well as a sharp drop in 2009 (-3.7%).<sup>23</sup>

This demographic and economic growth has led to an increase of the universe of potential readers (as it is calculated on the population over 14 years), to the emergence of new profiles of readers with new needs such as immigrant audiences, as we will see, they immediately connect to free press, and a greater volume of advertising investment, by increasing economic activity and domestic consumption. It is essential to consider all these factors to understand the enormous development that free press has in Spain, which has come to be called,

---

<sup>20</sup> LARSSON, SÖREN. Op. cit. (1996a).

<sup>21</sup> Instituto Nacional de Estadística (National Institute of Statistics), INE [online]. "Principales series de población. Población y variación interanual por sexo y año. Total Población. Total España. 2000-2010." On the: Internet. <<http://www.ine.es>> (Consulted, March 13, 2012).

<sup>22</sup> Instituto Nacional de Estadística (National Institute of Statistics), INE [online]. "Principales series de población. Población extranjera por Nacionalidad, provincias, Sexo y Año. Total Extranjeros. Total España. 2000-2010." On the: Internet. <<http://www.ine.es>> (Consulted, March 13, 2012).

<sup>23</sup> Instituto Nacional de Estadística (National Institute of Statistics), INE [online]. "Contabilidad Nacional de España. Producto Interior Bruto a precios de mercado y sus componentes. Tasas de variación interanuales. 2000-2009." On the: Internet. <<http://www.ine.es>> (Consulted, March 13, 2012).

as already indicated, by Professor Diaz-Nosty, as the world's largest by volume paper.<sup>24</sup>

This phenomenon in Spain has been incredible, surpassing in a period of five to six years the paid newspapers in in number of readers<sup>25</sup> and copies.<sup>26</sup>

This research is focused on the newspapers with the following features: printed, daily publication, free distribution to the reader; national; overall information content and exclusive financing through advertising market. Therefore, we don't include in the study those newspapers of specialized information, or the local free newspapers, or the ones funded by a single organization with particular interests: political, commercial or social. However, these other papers will be considered in some cases, when used as a reference to certain characteristics, and when this contribution is relevant to the present investigation.

The working hypotheses of this thesis are:

1. That the national daily free newspapers of general information, may pose the most important phenomenon in the recent history of media in Spain, after the advent of the Internet.
2. That free papers in Spain seem to have its own model, a variation or adaptation of the "Nordic model" of free newspapers, established by *Metro* in Stockholm in 1995, which was subsequently implemented worldwide by the editors of *Metro* and other groups.
3. That this model could be the natural evolution of paid newspapers, which will lead to the maximum of the most traditional pattern of three-way media. Through third-party financing, audiences would acquire it for below cost price. In the case of the free press, at zero cost.
4. That the main advantage of this model could be in direct distribution, proper and controlled, of its copies, allowing it to effectively reach the elected audiences (both in targeted audiences, and in the desired volume).
5. That the power of this model of direct distribution seems to be also its main weakness. As being able to do without the reader's buying decision and only needing the business decision, there wouldn't be enough entry barriers to deter competition and avoid saturation. Consequently, competitors would be able to

---

<sup>24</sup> "The development of the free press in Spain has been the largest in the world". In: *20 minutos* [online]. April 19, 2007. <<http://www.20minutos.es/noticia/224874/congreso/editores/prensa/>> (Consulted, August 22, 2009).

<sup>25</sup> Own elaboration from audience information of AIMC/EGM.

<sup>26</sup> *Difusión* [online]. June 7, 2006. On the: Internet <<http://difusion.com.es/noticia/1626/Prensa/prensa-gratuita-ya-supera-prensa-pago-numero-ejemplares.html>> (Consulted, March 13, 2012).

enter the market easily when it was attractive, just as they could also be out when stopped.

6. That being dependent on a single source of income, advertising, and as an additional means of strictly commercial campaigns, its development and activity would directly depend on the economic cycle. Its resignation from the traditional influence model of press would also prevent other income.
7. That, by this absence of barriers to competition and for this reliance on a single source of income, the business model of general information daily free newspapers could be a business model significantly less profitable than traditional daily paid newspapers.
8. That, in its relationship with paid press,
  - a. Daily free newspapers would not prejudice their reader's market, as most of the new readers would be from new creation.
  - b. Daily free press would have prejudice in the market for advertisers, it is assumed that they would have to share a part of the advertisers' budgets for advertising campaigns in newspapers.
  - c. The emergence of daily free generalists newspapers would have contributed to the reaction, revitalization and modernization of paid newspapers, which would have been somewhat stagnant and outdated.
9. That the general perception, of professional communication industry in Spain, of free newspapers, seems to be negative. Perceived as gutter press, of lesser value and quality of information, which would have prejudicial effects on its activities and development.

## 2. Research Conclusions

The aim of the present thesis, entitled "History and model of free Spanish newspapers of general information (2000-2012)", was to investigate the historical development of this subsector of the daily press in Spain, since its inception in 2000 until 2012, to understand its development, and to demonstrate the existence of a proper business model of Spanish free newspapers, that identifies and distinguishes them from the "Nordic model" established by *Metro* in Stockholm in 1995. They both belong to the trilateral business model, used for more than a century in the media, and then in the paid press. For this reason, the belonging of both of them to the same model, we have compared both, the daily free newspapers and the daily paid press, to better understand their similarities and their differences.

### 2.1 Research Conclusions

The following are the conclusions of this research, in relation to the initial hypotheses.

1. It is shown that, quantitatively and qualitatively, the national and general information daily free newspapers have meant the most important phenomenon in the recent history of the media in Spain, after the appearance of the Internet. We could even say that, quantitatively, the importance is much greater than Internet. We cannot forget that the Internet is a global network and that the free press analyzed here are four titles. As demonstrated in the present research, Internet has taken sixteen years in generating its first eight million audience in Spain. Spanish daily free newspapers have taken eight years to get eight million readers.
2. It is proven that daily free newspapers in Spain have developed their own model, a variant of the "Nordic model" established by *Metro* in Stockholm in 1995. This specific model has a number of features, notably different to the original model:

- a. It is a less local model (a single paper in one city) and more national (a title with a net in major cities), forced by large advertisers, which in Spain, are national.
- b. They have a very flexible and personalized proposal for large advertisers, able to generate a great reputation. The reader profile is complementary to national television campaigns (primary medium) than paid newspapers.
- c. It attracts new advertisers to the daily press media: locals and mass consumption.
- d. The contents are more political, according to the Spanish readers who want ideological orientation in the information they receive.
- e. It is more informative than commercial, which makes the journalists staffs greater than those of the Nordic model.
- f. The information takes up more space in the newspaper and the pieces are longer, causing longer reading times and fewer turnovers than in the Nordic model.
- g. The advertising area percentage is smaller than in Nordic model, similar to that of the daily paid newspapers.
- h. The tabloid format is not an advantage in Spain, as it is the format of the entire daily newspaper, including payment.
- i. It renews the traditional graphical approach in Spanish newspapers, more use of color, images and other typographic resources.
- j. Its scope goes beyond public transport and '*commuters*', seeking readers in workplaces and commercial spaces.
- k. The distribution is massive and it is not based exclusively upon transportation agreements, so it requires deliverymen. It is more expensive than the Nordic model.
- l. The model, Nordic and Spanish, of free newspaper has a structural advantage against the payment model, having zero returns, and being useful for diffusion almost 100% of copies, compared to 75% of the major paid newspapers.
- m. Its development takes place in many cities that do not meet the requirements of the Nordic model, looking for that national coverage, but damaging the operating profitability of the model.

- n. There is competitive saturation, by launching titles for strategic reasons and non-profitability.
  - o. They are published fewer days than the Nordic model; they are not published in the month of August.
  - p. It is not a low-cost model, as the Nordic model. The more journalistic and political the product is, it requires more staffing, the national extension is more expensive and less profitable, and the printing and the distribution of million copies weaken the model.
  - q. They take advantage of the great lack of newspaper readers in Spain and the inability to replace generations of readers of paid newspapers. They attract new readers to their press like young people, women, workers and immigrants.
  - r. It represents a major threat to the paid newspapers leaders, local and regional, so two daily free newspapers headlines eminently appeared (*Qué! and ADN*), facing the two pioneers of Nordic origin (*20 minutos and Metro Directo*).
  - s. The daily free newspapers in Spain have always seen the daily paid newspapers as their competitors. This indicates the closeness of its information model approach with the periodic payment. The free newspaper in Spain follows a mixed model: the Nordic evolved economically, but similar to the paid press regarding the information. The Nordic model is perceived more like a new medium than as a competition against the paid press.
  - t. Since 2008 they are unable to cope with the double crisis: of its business model of printed newspaper and against the digital and technology Internet model, and the Spanish economic crisis, of consumption and advertising, unparalleled in the Western world.
3. The business model of daily free newspapers in Spain is the natural evolution of traditional media, called trilateral or multi-platform, which means looking for a third party (advertiser) to pay for your audience to receive it for free. It is the classic model of television, radio, and Internet in Spain. The great innovation of the free press is that it takes this model to the daily newspaper model. In the business model of paid press the research concludes that there are very few people who actually pay to

read the newspapers. Besides being few, they pay little. The grant of advertising in major national paid newspapers in Spain is equivalent to 87.5%, as if only 12.5% of their readers would pay one hundred per cent of what they cost.

4. It is proven that the main advantage of this model is the direct distribution, of its copies. This key feature of the model is possible as a consequence of making the newspaper free to the reader. This allows the publisher to choose its targeted audience, place and how to reach its readers. Being a free journal, allows a direct and own distribution, against the distribution of paid newspapers, which is one of its greatest weaknesses. This feature, the total control over the channel, also allows it to get adjusted to variations in advertising, crises and other environment changing circumstances.
5. Contrary to what is claimed in this hypothesis, there are entry barriers to deter competition. The most important of these is the huge investment required to launch a journal of this kind. The need to be a national model, because of the special nature of advertising in Spain, pushes a vast territory, a massive run-printing and physical and manual distribution. This greatly increases the capital requirements to withstand the development and dissemination of that product until advertising relieves it in its funding
6. Also the distribution, has been a weakness because, leaving the decision in the hands of editors and not in the market, they have launched millions of copies without any economic sense. On the paid press, it would have been a suicide because the market had absorbed those increases.
7. It is demonstrated that the dependence on a single source of income of daily free newspapers has made them very vulnerable, much more than its paid competitors. They have tried to develop other sources such as the influence on general public (*20 minutos*); the international advertising (*Metro*); the promotions (*ADN*); the different platforms and the internet (*Qué!*, *ADN*, and *20 minutos*); the collaboration agreements

(*Negocio*), or the monopoly derivate in a niche, it is a protected area such as Health (*Diario Médico*).

8. This research has concluded that, in the last decade, the two traditional revenue of paid newspaper (sales and advertising) are actually four: copy sales, advertising, promotions and sponsorship by public authorities and large companies, in exchange for influence and better news coverage. Amounts invested-as "advertising" - by political and economic powers are enormous, as seen in the case of public administrations. But also they have used other avenues to fund paid press as subscriptions -individual and collective-, massive copies purchase, information agreements, etc. Although at present this model of influence is also in decline, it has allowed paid newspapers huge profits thanks to high fares, and endures in much better position the economic crisis.
9. If, in the future, free dailies want to succeed must modify their model, finding alternative and complementary sources than pure advertising.
10. It is shown that the business model of daily free newspapers in Spain is a much less profitable model than its paid competitors. The pattern of influence in the last years, with the support of political and economic power, combined with its conversion into a large distribution channel and product sales through promotions, has soared its benefits in our decade. On the contrary, in free newspapers, the mono-reliance on advertising, the higher cost of adapting to the Spanish model, and the competition that led to the entry of two great free press headlines, which makes that the model has not been very profitable for companies who have edited it. A special mention must be made about *20 minutos* which has been profitable with *Metro* in 2004 when they were alone, then and only in 2006, and especially in 2007, and finally in 2010 where it had to break even on their accounts.
11. It has been shown that daily free newspapers have not damaged the paid press in the reader's market. The paid newspapers had spent years stuck without growing in audience, long before the arrival of the free



journals. The evolution of their diffusion index has been decreasing over the years, which has not prevented that their profit rates have been the biggest until the collapse of the advertising market in 2008 by the real estate crisis. I don't think that getting new readers has been the main concern of the paid newspapers over the years. Their reader's profile is very masculine, national, is aging and is associated with higher incomes. On the contrary, free papers have had a much younger reader, more feminine, more foreigners and associated to middle-income class.

12. It is demonstrated that daily free newspapers have been far more effective than paid newspapers in terms of attracting new readers. The latest researches show that in the decade between 2000 and 2010, these diaries have generated at least 2.4 million new readers. A whole record in a country where the diffusion index is one of the lowest in Europe and has not stopped falling in the same decade, from 104 readers per thousand inhabitants in 2000, to 82 in 2011.
13. The investigation about the incidence of the appearance of daily free newspapers about advertising on paid press requires greater depth than the one that has finally been developed in this thesis. However it is shown that the reader of free press is radically different than the paid press reader. It is more like the target audience of television and therefore is complementary for advertising campaigns in this medium than paid newspapers. It was also found that the main sectors that are advertised in the daily free newspapers are very different from those announced in paid press. Then we can conclude that, if the majority of the readers of free press are actually new readers, if their profile is different from the paid press readers, and if in addition the main advertiser sectors are very different, the influence of the appearance of free press have not had as much impact as we might initially suppose, in the advertising of paid press.
14. The emergence of daily free newspapers has been a great boost for paid press. The editors of these have been interested, from the first moment, in this new press format. This is evidenced by historical research. Free press has challenged the monopoly of information and

print advertising, which for so many years had held paid newspapers in their territories. They have renovated the product, with a much more fresh and modern formats, graphic design, use of color and images, advertising formats, accessible language, the cover as an attraction technique, closer topics, social and cultural content, distribution techniques, outsourcing of activities, personnel management, etc.

15. Finally, this research concludes that the professional sector of communication in Spain, specifically the one consulted for this thesis, has a bad image of free newspapers, especially by those who have not worked in press. During these years of onset and development of free newspapers, publishing companies of paid newspapers were always behind. They have launched local and specialized free newspapers such as *Recoletos* with its local gazettes, university or medical, have been submitted to the first competitions for a free newspaper on the subway in Barcelona, as *Godó* and *Zeta*; have tried to buy the newspapers *Madrid y m@s* and *Barcelona y m@s* to the saving bank that owns them, as *Rizzoli*, they have launched daily free newspapers from the outset, as *Vocento* in Bilbao and Malaga, or *Las Provincias* in Valencia; have launched free real estate newspapers like *El Mundo* or in an online version, as *El País*; have designed a new free daily, as *Recoletos* and *Godó* with *Qué!*; they have organized a reaction such as large paid regional editors with *Planeta*, in *ADN*, or *Vocento* buying *Qué!* to *Recoletos* to protect the interests of its paid local and regional newspapers. As a final note, many paid newspapers have printed millions of copies of various editions of daily free newspapers in their prints, making a very profitable business.
  
16. In line with the indications on recent studies, this research concludes that no one can say that Spanish daily free newspapers are less quality as a journalistic product than its payment competitors. Also at this point, as mentioned above, influences that they have developed their own model, closer in his journalistic approach to paid press than the Nordic model of free press, which resembles, at times, to an advertising container.



**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN**



**Historia y modelo de los diarios gratuitos españoles  
de información general (2000-2012)**

**TESIS DOCTORAL**

**Arturo Gómez Quijano**

**DIRECTOR**

**Dr. Agustín Martínez de las Heras**

**Madrid, 2013**



A Cristina, mi mujer, de quien esta tesis es tan suya como mía.

A Cristina, Arturo, Luis y Miguel, mis hijos, quienes, quizá sin saberlo, me ayudaron a realizar este sobre esfuerzo y terminarlo.

A Fina y Arturo, mis padres y primeros maestros, de quienes aprendí a aprender, a tomar decisiones y a disfrutar de la vida.

A María, Nacho, Rafa, Ana, Rosalía, Cris, Lore y Patricia, mis hermanos, con quienes comparto la sangre y la vida.

A Jesús, mi amigo, maestro y ejemplo, gracias a quien aprendí la importancia de ser doctor.

A mis parientes y amigos, siempre pendientes de mis ilusiones y avances.

A mis profesores, con quienes aprendí a aprender y me enseñaron a enseñar: Teresa Rubio, Pedro Matas, Ricardo Barajas, Mario Clavel, José Carlos García Fajardo, Carmen Llorca, Agustín Martínez de las Heras, María Jesús Grandes, Ramón Casadesus-Masanell, José Ramón Pin, Julián Villanueva, Luisma Calleja y Santiago Álvarez de Mon.

A Agustín, mi mentor, a quien debo las mejores oportunidades de mi carrera en la docencia y en la universidad.

A Isabel, compañera de fatigas, mi ejemplo de disciplina, orden y lealtad.

A mis colegas del departamento de Historia de la Comunicación Social, y a los profesores de los cursos de experto, por su apoyo incondicional, respeto y cariño que siempre me han demostrado.

A la Decana de la Facultad de Ciencias de la Información, de la Universidad Complutense de Madrid, y a su equipo de gobierno, por la colaboración e interés que siempre han prestado a todos mis proyectos.

A los trescientos profesionales, ejecutivos y directivos de la comunicación y el periodismo, que han colaborado en la investigación y elaboración de esta tesis doctoral, en especial a Albert Montagut y Arsenio Escolar.

A Alessia de Gregori, Inma Bejarano, Sonia Salem, Andrés Herranz y Prisca Sánchez, antiguos alumnos que como asistentes me ayudaron en la investigación.

A mis alumnos, para quienes, en definitiva, está dirigido todo este esfuerzo.



## ÍNDICE

<b>Summary</b> .....	I-XVI
<b>Introducción</b> .....	11
<b>1. Estado de la cuestión</b> .....	17
1.1. Contexto.....	17
1.2. Investigaciones en el extranjero sobre diarios gratuitos .....	18
1.3. Investigaciones en el extranjero sobre modelos de negocio .....	21
1.4. Investigaciones en España sobre los diarios gratuitos .....	25
1.5. Investigaciones en España sobre el modelo de negocio .....	31
<b>2. Hipótesis de la investigación</b> .....	39
<b>3. Metodología</b> .....	43
3.1. Consideraciones previas.....	43
3.2. El plan de investigación. ....	44
3.3. Fuentes propias .....	45
3.4. Diarios gratuitos impresos.....	46
3.5. Páginas de los diarios gratuitos en Internet .....	46
3.6. Asociaciones de editores de prensa y otras.....	47
3.7. Hemerotecas de los medios tradicionales de prensa de pago .....	48
3.8. Prensa digital, buscadores y alertas en Internet.....	48
3.9. Organismos de medición de difusión y audiencias .....	48
3.10. Catálogo Cisne de la Biblioteca de la Universidad Complutense y otras bibliotecas universitarias .....	49
3.11. Artículos en revistas científicas y otras investigaciones .....	50
3.12. Entrevistas personales a profesionales .....	51
3.13. Encuesta a profesionales de la comunicación.....	53



<b>4. Antecedentes históricos de los diarios gratuitos</b>	55
4.1. Consideraciones previas	55
4.2. Primeros antecedentes	55
4.3. Un antecedente cercano: el modelo de la <i>penny press</i>	57
4.4. Cambios que llegan con la <i>penny press</i>	58
4.5. Antecedentes de la prensa gratuita actual	60
4.6. Antecedentes de la prensa gratuita actual en España	62
4.7. Aparición de la prensa gratuita diaria de modelo nórdico	65
4.8. Expansión por el mundo de los diarios gratuitos	67
<b>5. Historia de los diarios gratuitos en España</b>	75
5.1. Introducción	75
5.2. La prehistoria: 1992-1999	75
5.2.1. 1992: <i>Diario Médico</i>	75
5.2.2. 1992: <i>Mini Diario</i> en Valencia	78
5.2.3. 1997: Se funda la Asociación Catalana de Prensa Gratuita (ACPG)	80
5.2.4. 1997: Se constituye Índice Multimedia, origen de <i>Madrid y m@s</i>	81
5.2.5. Mayo de 1999: Primeras ofertas para editar un diario gratuito para los metros de Madrid y Barcelona	82
5.3. 2000: El pionero <i>Madrid y m@s</i>	84
5.4. 2000: El Concurso de Transportes Metropolitanos de Barcelona	90
5.5. 2000: <i>Barcelona y m@s</i> el primer diario gratuito en Barcelona	93
5.6. 2000: Primera estrategia defensiva: Grupo Correo publica <i>El Nervión</i>	96
5.7. 2001: Aparece el diario del modelo nórdico: <i>Metro</i> en Barcelona	97
5.8. 2001: La venta de Multiprensa y más y la entrada de Schibsted en España	98
5.9. 2001: Se lanza <i>Metro Directo</i> en Madrid	103
5.10. 2001: Cambios en las cabeceras tras la compra de Schibsted	105
5.11. 2001-2005: Cronología del largo conflicto entre diarios de pago y gratuitos	107
5.11.1. Institucional	109
5.11.2. Distribución	114
5.11.3. Publicitario	125
5.11.4. Imagen	138
5.12. 2004: Schibsted hace efectiva su opción y asume el 100% de <i>20 minutos</i>	143

5.13.	2005: La segunda gran expansión de los diarios gratuitos. El desarrollo del modelo y la saturación de cabeceras .....	144
5.14.	<i>Qué!</i> el intento de un diario gratuito nacional, con un nuevo modelo .....	144
5.14.1.	10 de enero de 2005. Se anticipa el lanzamiento con la salida de <i>Qué! digital</i> .	147
5.14.2.	18 de enero de 2005. Se publica <i>Qué!</i> con un millón de ejemplares en doce ediciones	149
5.15.	La entrada del Grupo Godó en el capital de <i>Qué!</i> .....	153
5.16.	La reacción de los diarios gratuitos existentes, <i>20 minutos</i> y <i>Metro Directo</i> , ante la salida de <i>Qué!</i> .....	155
5.17.	Los nuevos lanzamientos de <i>20 minutos</i> y <i>Metro Directo</i> ante la salida de <i>Qué!</i>	159
5.18.	<i>Metro</i> traslada su redacción central a Madrid .....	162
5.19.	<i>MetroSol</i> : una edición original.....	163
5.20.	Nuevas ediciones de <i>Metro</i> : ampliación de Barcelona a Cataluña y edición nacional.....	164
5.21.	El Grupo Zeta entra en <i>20 minutos</i> .....	165
5.22.	Nuevos lanzamientos de <i>20 minutos</i> .....	167
5.23.	Salida de un nuevo gratuito en Valencia.....	167
5.24.	2005, un año récord en la prensa diaria española.....	167
5.25.	Lanzamientos de otros diarios en 2005.....	169
5.26.	Lanzamiento de <i>ADN</i> , el gratuito de Sanclemente .....	171
5.27.	La entrada de <i>ADN</i> produjo la saturación del mercado de los gratuitos .....	181
5.28.	La respuesta de sus competidores: <i>Metro</i> amplía y lanza nuevas ediciones.....	183
5.29.	<i>20 minutos</i> , líder de la prensa española de información general.....	185
5.30.	La reacción de <i>20 minutos</i> a la salida de <i>ADN</i> .....	187
5.31.	La lucha por el liderazgo del diario <i>Qué!</i> : “la guerra de los gratuitos” .....	192
5.32.	Los diarios gratuitos superan en ejemplares a los diarios de pago.....	195
5.33.	Nuevas ediciones <i>Qué!</i> Murcia y Cartagena .....	195
5.34.	La venta de <i>Qué!</i> al Grupo Vocento.....	196
5.35.	La salida del diario gratuito económico <i>Negocio &amp; Estilo de Vida</i> .....	199
5.36.	Cambios de ediciones en <i>ADN</i> .....	203
5.37.	El proyecto digital <i>ADN.es</i> .....	204
5.38.	Cambios en las relaciones de Planeta con sus socios de <i>ADN</i> .....	209
5.39.	Cierre de <i>Mini Diario</i> de Valencia. ....	213
5.40.	Crisis en <i>Metro Directo</i> , primer diario gratuito nacional en cerrar .....	214
5.41.	Crisis, relanzamiento con <i>ADN Plus</i> y cierre inmediato .....	224

5.42.	Crisis y cierre del diario <i>Qué!</i> .....	229
5.43.	La resistencia del pionero: la crisis en <i>20 minutos</i> .....	237
<b>6.</b>	<b>El modelo de negocio de la prensa gratuita</b> .....	<b>253</b>
6.1.	Investigaciones anteriores.....	253
6.2.	La competencia en modelos de negocio .....	253
6.3.	Antecedentes en el análisis académico del modelo de prensa gratuita .....	254
6.4.	Análisis del modelo de negocio de la prensa diaria gratuita.....	266
6.4.1.	El modelo informativo en la prensa diaria gratuita: contenidos.....	266
6.4.2.	Los contenidos publicitarios en la prensa diaria gratuita .....	278
6.4.3.	La producción editorial en la prensa diaria gratuita .....	296
6.4.4.	La producción impresa en la prensa diaria gratuita .....	308
6.4.5.	La distribución en la prensa diaria gratuita y comparación con la de pago .....	316
6.5.	Una cuenta de resultados comparativa.....	335
6.6.	El “lienzo” del modelo de negocio de los diarios gratuitos.....	345
6.6.1.	(SM) Segmentos de mercado .....	347
6.6.2.	(PV) Propuestas de valor.....	347
6.6.3.	(C) Canales .....	349
6.6.4.	(RCI) Relaciones con los clientes .....	351
6.6.5.	(FI) Fuentes de ingresos .....	352
6.6.6.	(RC) Recursos clave .....	355
6.6.7.	(AC) Actividades clave .....	357
6.6.8.	(AsC) Asociaciones clave.....	362
6.6.9.	(EC) Estructura de costes .....	364
<b>7.</b>	<b>Percepción de los profesionales de comunicación sobre los diarios gratuitos</b> .....	<b>367</b>
7.1.	Ficha de la encuesta propia.....	367
7.2.	Muestra de la encuesta .....	368
7.3.	Resultados obtenidos de la encuesta.....	372
<b>8.</b>	<b>Conclusiones de la investigación</b> .....	<b>393</b>
8.1.	Hipótesis de la investigación .....	393
8.2.	Conclusiones de la investigación .....	394

8.3.	Líneas que abre la investigación.....	400
8.4.	Cronología de la historia de los diarios gratuitos españoles (2000-2012).....	402
<b>9.</b>	<b>Fuentes y Bibliografía .....</b>	<b>405</b>
9.1.	Fuentes orales. Investigación cualitativa. Entrevistas a expertos.....	405
9.2.	Fuentes orales. Investigación cuantitativa. Encuestas a profesionales .....	408
9.3.	Fuentes impresas .....	409
9.3.1.	Anuarios de prensa .....	409
9.3.2.	Capítulos en libros .....	410
9.3.3.	Artículos, noticias y otros documentos publicados en prensa .....	412
9.3.4.	Artículos en revistas científicas .....	414
9.3.5.	Documentos oficiales.....	417
9.3.6.	Estudios sobre periodismo.....	418
9.3.7.	Libros .....	418
9.3.8.	Tesis doctorales.....	421
9.3.9.	Otras investigaciones académicas .....	422
9.4.	Fuentes digitales .....	425
9.4.1.	Artículos en revistas.....	425
9.4.2.	Asociaciones de prensa .....	426
9.4.3.	Blogs de profesionales .....	427
9.4.4.	Boletines electrónicos .....	434
9.4.5.	Certificaciones sobre audiencias, tiradas y difusión.....	434
9.4.6.	Congresos de periodismo y comunicación.....	436
9.4.7.	Conferencias sobre periodismo .....	437
9.4.8.	Cursos de verano .....	437
9.4.9.	Otras entrevistas .....	438
9.4.10.	Documentos.....	439
9.4.11.	Estadísticas oficiales.....	439
9.4.12.	Estudios sobre inversión publicitaria .....	440
9.4.13.	Estudios sobre prensa gratuita .....	441
9.4.14.	Informes económicos de grupos de medios y sus empresas.....	442
9.4.15.	Jornadas sobre periodismo.....	446
9.4.16.	Libros.....	446

9.4.17.	Noticias en diarios gratuitos en línea .....	447
9.4.18.	Noticias en diarios de pago en línea .....	448
9.4.19.	Noticias en diarios digitales .....	457
9.4.20.	Informaciones de organismos e instituciones .....	469
9.4.21.	Otras fuentes en línea .....	470
<b>10.</b>	<b>Anexos.....</b>	<b>473</b>
10.1.	Responsables de la dirección en los cuatro diarios gratuitos.....	473
10.2.	Los congresos de los diarios gratuitos.....	476
10.3.	Congresos Internacionales de Prensa y Periodismo Especializado .....	477
10.4.	Cursos universitarios de verano .....	477
10.5.	Congresos de Asociaciones.....	478
10.5.1.	Jornadas Internacionales de la Asociación Catalana de Prensa Gratuita y Medios Digitales (ACPG) .....	478
10.5.2.	Congresos de la Asociación Española de Editores de Publicaciones Periódicas.....	478
10.5.3.	Primer Congreso Mundial de Prensa Gratuita en Madrid (AEEPP).....	479
10.5.4.	Manifiesto de Madrid .....	480
10.5.5.	Encuentros de la Asociación Española de la Prensa Gratuita.....	482
10.6.	Otros Congresos, Seminarios y Jornadas.....	482
10.7.	Gráficos y Tablas de Contexto del fenómeno de diarios gratuitos (2000-2012).....	485
10.8.	Cuestionario.....	499
10.9.	Encuesta a profesionales de la comunicación (09/09/2010 a 06/07/2011).....	503
10.10.	Listado de entrevistas realizadas (29/07/2008 a 13/03/2013) .....	524
10.10.1.	Entrevistas con archivos grabados.....	524
10.10.2.	Entrevistas sin grabación.....	532
10.11.	Transcripciones parciales de algunas de las entrevistas realizadas .....	537
10.12.	Informes económicos de empresas editoras de diarios gratuitos.....	651
10.13.	Anexo Electrónico .....	651

## Introducción

El 13 de febrero de 1995<sup>1</sup>, nacía *Metro* en Estocolmo. No tendría mayor importancia la publicación de un diario local en Suecia, si no fuera porque con él nacía un nuevo modelo de prensa, el llamado “modelo nórdico de prensa gratuita”<sup>2</sup>. Su idea fundacional era “dar a los ciudadanos de Estocolmo las noticias que necesitan en 15 minutos, tanto noticias tradicionales como anuncios, en un periódico apropiado”<sup>3</sup>.

El éxito ha sido tal que, a pesar de la crisis económica global que vivimos en la actualidad, se publican 55 ediciones de *Metro* en más de 100 ciudades de 19 países, de 4 continentes. Una explosión que ha convulsionado el sector de la prensa diaria<sup>4</sup>.

El modelo, periodístico y de negocio, que comienza *Metro* y que luego se desarrolla internacionalmente, junto con otros como Schibsted y sus *20 minutos*, creemos que está suficientemente estudiado, como se indicará en el Estado de la Cuestión. No obstante, será una referencia a tener en cuenta en la presente investigación, ya que una de las hipótesis de partida, es que los diarios gratuitos generalistas en España, suponen una variante de este modelo del norte de Europa.

Es, por tanto, el objeto de esta tesis el estudio de la implantación y evolución de este modelo nórdico de prensa gratuita diaria, de información general, que se hace en España. El modelo ya se encontraba en plena fase de expansión internacional, cuando aparece el 3 de febrero de 2000<sup>5</sup>, en nuestro país, el primer diario gratuito con este modelo, *Madrid y m@s*. Es cierto que, con anterioridad, el 3 de noviembre de 1992, había aparecido en Valencia, *Mini Diario*. Se le

---

<sup>1</sup> El 13 de febrero de 1995 se publicaba *Metro* en Estocolmo. Con él nacía un nuevo modelo de prensa diaria, referencia de esta tesis. La fecha se puede encontrar en un artículo en la web de la consultora A4, propiedad de uno de los fundadores de *Metro*, Pelle Anderson. En ese lugar donde está ubicada la empresa, fue donde nació la idea de *Metro* en 1992: “The birthplace of Metro-A4”, es el post de un artículo de Sören Larsson de 1996, <<http://www.A4.net>>, publicado en la web el 13/10/2005, y consultado el 01/09/2010. La fecha de salida está también citada por Carlos Salas, quien fuera Director Editorial de *Metro* en España, en: FLORES VIVAR, JESÚS M. y MIRÓN LÓPEZ, LUIS M. (eds.). *Prensa gratuita y calidad informativa: innovaciones tecnológicas, retos y perspectivas en los medios gratuitos. Apuntes y propuestas de metodologías y estándares de calidad para un nuevo modelo informativo*. Madrid, Ediciones FIEC, 2009. p.23.

<sup>2</sup> Sobre el modelo nórdico de medios de comunicación, son muy interesantes los trabajos del el Grupo de Investigación “Cultura y Modelo Nórdico para la Sociedad de la Información”. Se trata de un grupo consolidado de la Universidad Complutense de Madrid, con Referencia 940665, que cuenta con una evaluación positiva de la ANEP. En: Internet. <<http://www.modelonordico.com/investigacion>> (Consulta, 13 de febrero de 2012). De sus investigaciones se han publicado ya dos libros: *Sociedad de la información y del conocimiento en los países nórdicos: semejanzas y divergencias con el caso español*, CEBRIÁN HERREROS, M. (coord.), Gedisa, Madrid, 2009; e *Industrias Culturales. El modelo nórdico como referencia para España*, Comunicación Social ediciones y publicaciones, Madrid, 2011.

<sup>3</sup> LARSSON, SÖREN. The newspaper that took the subway to the readers. Estocolmo: Makt & Media, 1996. En: Internet <<http://www.a4.net>>, (Consulta, 1 de septiembre de 2010).

<sup>4</sup> Metro International [en línea]. En: Internet. <[http://www.metro.lu/about/metro\\_facts](http://www.metro.lu/about/metro_facts)> (Consulta, 13 de febrero de 2012).

<sup>5</sup> Nace *Madrid y m@s*, un periódico de reparto gratuito, *El País*, 04/02/2000. Hemeroteca [en línea]. En: Internet. <<http://www.elpais.com>> (Consulta, 29 de agosto de 2009).

considera el primer diario gratuito de España y de Europa<sup>6</sup>. No obstante, su modelo es el de un diario local, por lo que no está incluido en el ámbito de la presente tesis. En cualquier caso, se hará referencia a él, siempre que se entienda que es relevante. Ya que, por ejemplo, su historia se cruza en un momento determinado, con la de *20 minutos*, al expansionarse éste en la Comunidad Valenciana.

Creo que la prensa gratuita diaria de información general, en España, no está estudiada suficientemente, teniendo en cuenta que, para algunos expertos como el profesor Díaz-Nosty, “su desarrollo en España ha sido el mayor del planeta por volumen del papel”<sup>7</sup>. O como afirmaba Piet Bakker que España era el país con más cabeceras gratuitas del mundo<sup>8</sup>. Es decir, ha sido el mayor acontecimiento en nuestro sistema de medios de comunicación, después de la aparición de internet<sup>9</sup> y el mayor acontecimiento en la prensa de los últimos veinte años<sup>10</sup>. La presente investigación también tratará de demostrar la veracidad de esta afirmación y su auténtica dimensión.

Considero que, desde la aparición en 2000 del primer diario gratuito de información general hasta la actualidad, existe un periodo completo de nacimiento, desarrollo y crisis de los diarios con este modelo, no suficientemente estudiado en profundidad. Hay investigaciones sobre la prensa gratuita en general en España, pero no abarcan el periodo completo en el que se alcanza la crisis, y no se centran en exclusiva en los diarios gratuitos de información general. No se puede entender adecuadamente el fenómeno, sin tener en cuenta el periodo final de crisis, entre 2008 y el comienzo de 2013, en donde se han seguido sucediendo cierres de diarios, como el de *ADN* y el de *Qué!* Tan solo subsiste, a principios de abril de 2013, el pionero *20 minutos*.<sup>11</sup>

La irrupción de la prensa gratuita ha sido un acontecimiento que ha venido a profundizar y a acelerar la gran crisis de la prensa de papel y, en concreto, a poner en evidencia el problema

<sup>6</sup> Para una investigación en profundidad sobre *Mini Diario*, conviene consultar: GIRONÉS BOLINCHES, ANA. “Auge y crisis de la prensa gratuita en Valencia (Periodo 2007-09). El caso de *Mini Diario*”. Directores: FERNÁNDEZ ARDANAZ, S. y GONZÁLEZ ESTEBAN, J.L. Tesis doctoral. Universidad Miguel Hernández de Elche, 2010.

<sup>7</sup> “El desarrollo de la prensa gratuita en España ha sido el mayor del planeta” [en línea]. *20 minutos*. 19 de abril de 2007. <<http://www.20minutos.es/noticia/224874/congreso/editores/prensa/>> (consulta, 22 de agosto de 2009).

<sup>8</sup> “España es probablemente el país con mayor saturación de prensa gratuita” [en línea]. *PR Noticias*. 7 de octubre de 2008. <<http://www.prnoticias.com>> (Consulta, 18 de agosto de 2009).

<sup>9</sup> Arsenio Escolar, entrevista por su ponencia en el V Congreso Internacional de la Lengua Española en Valparaíso que finalmente no se celebró en febrero de 2010, por el terremoto que asoló Chile. En: <[http://congresosdelengua.es/valparaiso/ponencias/lengua\\_comunicacion/escolar\\_arsenio.htm](http://congresosdelengua.es/valparaiso/ponencias/lengua_comunicacion/escolar_arsenio.htm)> (Consulta, 13 de febrero de 2012).

<sup>10</sup> Según Antonio Tinoco, director de El Periódico de Extremadura, moderador en el III Congreso Internacional de Nuevo Periodismo, Cáceres, octubre 2008. <<http://dev.elimparcial.es:6680/node/26122>> (Consulta, 13 de febrero de 2012).

<sup>11</sup> El 23 de diciembre de 2011, el editor Planeta decidió el cierre definitivo del diario gratuito *ADN*. Albert Montagut publicó ese día su última Carta del Director. MONTAGUT, A. “*ADN* dice adiós” [en línea]. *ADN.es*. 23 de diciembre de 2011. <[http://www.adn.es/blog/albert\\_montagut/opinion/20111222/POS-0003-hasta-siempre-adn.html](http://www.adn.es/blog/albert_montagut/opinion/20111222/POS-0003-hasta-siempre-adn.html)> (Consulta, 13 de febrero de 2012). *Qué!* se publicó el último número en papel el 29 de junio de 2012. En: *Qué!* “La edición de papel del diario *Qué!* se despide hoy”. Titular de portada del día 29 de junio de 2012.

de modelo en el que se encuentra sumida la prensa diaria de pago<sup>12</sup>. Esta situación ha producido numerosas investigaciones desde hace décadas, desde el momento justo en el que la aparición de la Radio y la Televisión, sobre todo, y su consolidación en los años setenta del siglo pasado, con la implantación de “un punto de venta en cada hogar”<sup>13</sup>, comenzó a socavar los cimientos de un medio, los diarios, que habían resultado hegemónicos y líderes en el llamado “modelo de influencia” de Hal Jurgensmeyer, que liga la credibilidad de los diarios a su influencia (social y comercial), y la influencia a la rentabilidad<sup>14</sup>. También algunos expertos señalan a los diarios gratuitos como una de las causas directas de la recesión en el sector de medios de comunicación, que se produce a partir de 2001<sup>15</sup>. Por último, una investigación en profundidad sobre los diarios gratuitos de información general en España, no puede mantenerse al margen de la enorme polémica que ha generado en el sector, la aparición de este modelo de prensa. Como señala Arsenio Escolar, pionero en *Madrid y m@s*, la idea que había entre los profesionales sobre estos diarios cuando nacen, era muy negativa, y añade:

Cuando yo dejé el grupo Prisa, donde había sido director de *Cinco Días* y subdirector de *El País*, para fundar un diario gratuito, lo más suave que me llamaron fue loco. Algunos colegas, que les ofrecí venirse a trabajar conmigo me dijeron: “Si te crees que me voy a ir contigo a hacer *La Farola*, vas apañado”. (...) Creían que la prensa gratuita era *La Farola*.<sup>16</sup>

La percepción en el sector de la comunicación sobre el modelo de los diarios gratuitos ha evolucionado mucho desde entonces. Comenzó con la indiferencia general en su nacimiento; luego el obstruccionismo y las labores de *lobby* de los diarios de pago para impedir su desarrollo; más tarde los intentos de los editores de prensa por competir en el modelo; a continuación la compra y creación de cabeceras por los grandes grupos; hasta la actual aceptación por todo el sector como una variante más de los diarios, con características propias. En la polémica ha intervenido todo el sector de la comunicación: desde el ámbito académico y universitario, el sector profesional de los diarios, los empresarios y directivos de medios de comunicación; los expertos publicitarios y de comunicación comercial; hasta los grandes anunciantes y las agencias de medios. Incluso los poderes públicos han tomado partido en no pocas ocasiones, con acciones concretas. Es de destacar aquí, la polémica suscitada por las declaraciones del presidente de la República Francesa, Nicolás Sarkozy quien llegó a afirmar:

<sup>12</sup> En 2004 esta ya era la conclusión de un interesante artículo. En: EDO BOLÓS, C. El éxito de los gratuitos hace más visible la crisis de la prensa diaria de pago. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 2005, 11, pp.23-44.

<sup>13</sup> ÁLVAREZ, JESÚS TIMOTEO. *Gestión del poder diluido. La construcción de la sociedad mediática (1989-2004)*, Pearson Educación, Madrid, 2005, p. 229.

<sup>14</sup> MEYER, PHILIP. *The vanishing newspaper. Saving Journalism in the Information Age*. University of Missouri Press, Columbia (Missouri), 2004, pp.7-21.

<sup>15</sup> ÁLVAREZ, JESÚS TIMOTEO. Op. cit., (2005). p. 92.

<sup>16</sup> DURÁN MAÑES, ÁNGELES, FERNÁNDEZ BELTRÁN, FRANCISCO y LÓPEZ LITA, RAFAEL (eds.), *La prensa local y la prensa gratuita*, Publicacions de la Universitat Jaume I, Castellón de la Plana, 2002, p. 19.



*Creo en el porvenir de la prensa de pago porque creo en el valor de la información verificada, analizada y jerarquizada. Es una locura pensar que la publicidad financiará toda la información. La prensa gratuita es la muerte de la prensa escrita*<sup>17</sup>.

Estas rotundas declaraciones, por parte del máximo poder político en un país como Francia, ponen de manifiesto una percepción generalizada, por una parte de los ciudadanos y del sector profesional francés en este caso, de la prensa gratuita como causante directo de los males de la prensa de pago. También indican la estrecha relación entre los poderes públicos y los poderes mediáticos. Lo que ha venido en llamarse, precisamente en Francia por un antiguo director de *Le Monde*, el “periodismo de convalidación”<sup>18</sup>, como un periodismo de comentario, “que no busca ni la información ni los hechos sino ofrece paquetes cerrados y estables de ideas previsibles, “vende” mercancía ideologizada y sometida a intereses comerciales y políticos”<sup>19</sup>.

Son cuatro, por tanto, las principales líneas de investigación de la presente tesis doctoral. Se describen a continuación:

**1ª Visión histórica.** Se pretenden mostrar los acontecimientos que protagonizan los diarios gratuitos, con la intención de ofrecer una visión histórica de conjunto del periodo analizado, entre el año 2000, en el que aparece el primer diario y el año 2012 en el que se registra el último cierre. Las fuentes aquí utilizadas son investigaciones previas, informaciones publicadas y protagonistas de estos hechos, a quienes se ha entrevistado en profundidad.

**2ª Dimensión cuantitativa.** En esta línea de investigación el objetivo es mostrar la auténtica dimensión del fenómeno, que permita entenderlo y valorarlo en su magnitud real. Para ello se analizarán todas aquellas variables clásicas de la prensa diaria, como cabeceras, ediciones, tiradas, difusión, lectores, ingresos, etc. Las fuentes manejadas han sido anuarios, estudios e investigaciones, de las instituciones y organismos certificadores del sector, así como otros documentos relevantes.

**3ª Claves del modelo.** Aquí se tratarán de explicar los porqués, las claves del modelo - periodístico y de negocio- de los diarios gratuitos, que les ha permitido alcanzar esa enorme dimensión en un muy corto espacio de tiempo, y que ha conseguido renovar un sector

<sup>17</sup> “Sarkozy acude en auxilio de la prensa escrita en tiempos de crisis” [en línea]. *El Mundo.es*. 2 de octubre de 2008. <<http://www.elmundo.es>> (Consulta, 18 de agosto de 2009).

<sup>18</sup> Concepto acuñado por PLENEL, E. *Procès*, Ed. Stock, Paris 2005, citado en ÁLVAREZ, J.T. “Red social en formato mapa de burbujas: Puerta del futuro en las relaciones con los medios”, artículo en Congreso fundacional de la Asociación de Investigadores en Comunicación, AEIC, Santiago de Compostela, 31 de agosto de 2008, [en línea]. <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=423496>> (Consulta, 29 de febrero de 2012).

<sup>19</sup> *Ibídem*.

tradicional, que llevaba ya muchos años sin cambios. Las fuentes que se han utilizado han sido las investigaciones previas sobre el modelo y las fuentes orales de los directivos y profesionales del sector.

**4ª Percepción por el sector.** La irrupción de los diarios gratuitos, coincidente en el tiempo con el boom de Internet, ha afectado a todo el sector de los medios de comunicación: inversores, editores, periodistas, publicitarios, académicos, consultores, anunciantes, lectores... Para tener una visión de conjunto del sector, se ha investigado mediante una encuesta la percepción que de los diarios gratuitos tienen los públicos profesionales afectados por este nuevo soporte.

En las cuatro líneas de investigación se contrastarán los datos e informaciones obtenidos sobre los diarios gratuitos frente a los datos de los diarios de pago. Desde mi punto de vista no cabe el estudio del fenómeno de este tipo de publicaciones sin tener en cuenta el contexto de los periódicos tradicionales. Trataremos de demostrar que son dos variantes de un mismo modelo de prensa periódica. Para ello seguiremos una metodología comparativa, como se indicará en el correspondiente capítulo.



## 1. Estado de la cuestión

### 1.1. Contexto

El presente trabajo de investigación pretende llenar un vacío existente en el conocimiento académico de la denominada “Prensa de Distribución Gratuita”. El modelo de este tipo de prensa es tan antiguo como la misma prensa periódica, aunque muestra una gran evolución desde los años sesenta y setenta del pasado siglo, magníficamente estudiada por Nieto Tamargo<sup>20</sup>.

No obstante, esta tesis trata de analizar el desarrollo en España de los diarios, de información general y ámbito nacional, que siguen el llamado “modelo nórdico”<sup>21</sup> de prensa diaria gratuita, que nace en Estocolmo (Suecia) en 1995<sup>22</sup>. Se trata, por tanto, de un fenómeno de origen europeo, lo que afectará a su desarrollo e implantación. En Europa, cerca del 20% de la prensa diaria que se distribuye actualmente es gratuita, llegándose a alcanzar, en su momento de máximo apogeo, el 25%<sup>23</sup>. Los diarios gratuitos europeos suponen, en 2009, el 58% de los diarios gratuitos mundiales<sup>24</sup>.

El estudio académico y científico de este modelo de prensa estará, por tanto, más presente en las universidades y escuelas de negocio europeas. Al tratarse de un fenómeno de aparición tan reciente, tan sólo diecisiete años han transcurrido desde su lanzamiento en Estocolmo, las investigaciones son todavía muy escasas. Este hecho ha supuesto un estímulo adicional para poner el foco de esta tesis en este modelo de prensa diaria. Tal y como comentaba recientemente en un artículo uno de los mayores expertos mundiales en prensa diaria gratuita,

La investigación de la posición en el mercado de los periódicos gratuitos es escasa. La mayoría de los estudios se centran en la presentación de los periódicos en mercados específicos, como España (Sporstøl, 2003), Alemania (Vogel, 2001; Haas, 2005), Francia (Trouniard, 2004), Italia (De Chiara, 2002), Dinamarca (Bakholdt Andersen & Husted Rasmussen, 2007) y Suecia (Wadbring, 2003). El modelo comercial de los diarios gratuitos, sobre todo el impacto que su introducción en el mercado podría haber causado en los editores de titulares<sup>25</sup> (sic), lo han estudiado Picard (2001b), Bakker (2001) y Röper (2006).

<sup>20</sup> Para una historia de la prensa gratuita ver NIETO TAMARGO, A., *La Prensa Gratuita*, EUNSA, Pamplona, 1984. El 2 de febrero de 2012 falleció el profesor Nieto, quien fue rector de la Universidad de Navarra entre 1979 y 1991, primer catedrático de Empresa Informativa y pionero de los estudios universitarios de Periodismo, en esta universidad.

<sup>21</sup> Para el “modelo nórdico” de medios de comunicación, ver el Grupo de Investigación “Cultura y Modelo Nórdico para la Sociedad de la Información”. Es un grupo consolidado de la Universidad Complutense de Madrid con Referencia 940665. En: Internet <<http://www.modelonordico.com>> (Consulta, 21 de febrero de 2012).

<sup>22</sup> LARSSON, SÖREN. Op. Cit, (1996a).

<sup>23</sup> BAKKER, PIET. Los periódicos gratuitos después de la crisis. De la competencia al monopolio. *Infoamérica*. Málaga, 2010, 2, p. 132.

<sup>24</sup> *Free Daily Newspaper, FDN Newsletter* [en línea] nº 50, octubre 2009, p. 1. En: Internet <http://www.newspaperinnovation.com> (Consulta, 3 de noviembre de 2009).

<sup>25</sup> Entiendo que debe ser una traducción errónea de “titles”, y debe querer decir “cabeceras”.

Bakker (2008) ha investigado los posibles efectos de una sustitución de los periódicos gratuitos por los de pago. Pero todos estos estudios se llevaron a cabo antes de que la crisis económica golpeará la economía mundial.<sup>26</sup>

Procedemos a poner en orden el estado de la cuestión, desde la aparición de *Metro* en 1995 hasta 2012, de las investigaciones referentes al modelo de negocio de la prensa diaria gratuita, fuera de nuestras fronteras y en nuestro propio país.

## 1.2. Investigaciones en el extranjero sobre diarios gratuitos

Desde el primer momento de su lanzamiento en Estocolmo, el 13 de febrero de 1995, *Metro* y su novedoso modelo fueron objeto de la atención de estudiosos e investigadores de los medios de comunicación y, sobre todo, de los especialistas en el medio impreso<sup>27</sup>.

El periodista Sören Larsson escribe muy pronto, en 1996 en un largo artículo, el detalle de su investigación sobre cómo se gestó la idea y se definió el modelo de negocio, así como el lanzamiento y los primeros pasos de *Metro*. Este documento es fundamental para entender el denominado “modelo nórdico de diario gratuito”. Larsson cuenta como el germen de estos diarios gratuitos nace en una clase en la universidad de la asignatura de Economía de los periódicos, en la Escuela de Periodismo de Estocolmo en 1973, a la que asiste un alumno de 19 años, llamado Pelle Anderson. En ella, como desarrollaré más adelante en el correspondiente capítulo, el profesor explicaba que el 70% de los ingresos de la prensa procedían de la publicidad y el 30% restante de las ventas y suscripciones, y que eran equivalentes a los gastos de distribución. Alguien dijo entonces que si las cosas eran así, se podrían regalar los periódicos siempre que hubiese alguien que viniese y se los llevara.

Larsson relata la historia de la evolución de este germen, hasta el 20 de octubre de 1992, día en el que Pelle Anderson, Robert Braunerhielm y Mónica Lindstedt, se reúnen formalmente para iniciar su proyecto de “dar a los ciudadanos de Estocolmo las noticias que necesitan en 15 minutos, tanto noticias tradicionales como anuncios, en un periódico apropiado”. Es por tanto Larsson una fuente periodística, pero imprescindible, para encontrar la primitiva definición del modelo<sup>28</sup>.

Desde un enfoque más académico, es necesario destacar el trabajo de Piet Bakker, en la actualidad profesor de Contenidos *Cross Media*<sup>29</sup>, en la Escuela de Periodismo y Comunicación

<sup>26</sup> BAKKER, PIET. Op. cit., (2010). p. 130.

<sup>27</sup> *Metro* nace en Estocolmo lanzado por el grupo multimedia Kinnevik. Para una historia del nacimiento de *Metro*: LARSSON, SÖREN. Op. cit., (1996a).

<sup>28</sup> LARSSON, SÖREN. Op. cit., (1996a).

<sup>29</sup> Combinación de medios: Forma de enfocar la estrategia de medios dirigida a obtener la mejor combinación posible entre medios masivos. Definición En: CARO, ANTONIO y ELOSÚA DE JUAN, MARCELINO. *Comunicación y marketing*:

del Hogeschool Utrecht. Bakker<sup>30</sup> trabajó previamente como periodista en prensa y emisoras de radio. Entre 1985 y 2007 fue profesor Asociado en la Universidad de Amsterdam (Holanda). Ha publicado libros y artículos sobre la historia de los medios y uno de los temas centrales de su investigación es, sin duda, la prensa gratuita. En 2004 publicó en Internet el sitio *Newspaper Innovation*, donde se reúnen noticias, recursos y conocimiento sobre los periódicos diarios gratuitos<sup>31</sup>. En el apartado *Resources* de este portal se ofrecen más de sesenta artículos, reportajes y documentos, sobre los diarios gratuitos. Dieciséis de estos documentos son del propio Bakker en los que, desde 2002, analiza el modelo de negocio; su aparición y desarrollo en el mundo; el crecimiento en cabeceras; difusión y otras características de estos diarios<sup>32</sup>.

También publica mensualmente un boletín denominado *Free Daily Newspapers*, del que se han editado 56 números desde noviembre de 2004 hasta mayo/agosto de 2010, y cuenta con 900 suscriptores a través de correo electrónico. En él se mantienen al día las noticias y novedades de los diarios gratuitos, así como lanzamientos de nuevas cabeceras, cierres, estadísticas de difusión y lectura, y otros datos de interés<sup>33</sup>.

El mayor valor, desde mi punto de vista, del trabajo del profesor Bakker es precisamente esta labor de reunión, concentración y difusión de conocimiento sobre los diarios gratuitos en el ámbito mundial.

Uno de los primeros documentos citados en la bibliografía de Bakker sobre diarios gratuitos es un artículo de Robert G. Picard. En él se tratan las primeras reacciones y estrategias de los editores de diarios de pago ante la aparición de los diarios gratuitos y su innovador modelo<sup>34</sup>. Picard es uno de los mayores expertos mundiales en la gestión y economía de los medios de comunicación<sup>35</sup>. Dirige e imparte clase de esta materia en el Centro de Gestión y Transformación de Medios de Comunicación, de la Escuela Internacional de Administración de Empresas de Jönköping, en Suecia. Pertenece también al claustro del Instituto para los Medios y el Entretenimiento de IESE Business School en Nueva York, y es miembro del Instituto Reuters de la Universidad de Oxford. Ha escrito 24 libros sobre la economía y modelos de negocio de los medios. En alguno de ellos describe el modelo de negocio tradicional de los diarios basado

---

*diccionario LID : comunicación integral, marketing, publicidad, empresa, imagen corporativa, internet, marcas, investigación, medios, ventas, distribución*. Madrid: LID, 2004. p. 93.

<sup>30</sup> *Newspaper Innovation* [en línea]. About the author. En: Internet <<http://www.newspaperinnovation.com>> (Consulta, 23 de febrero de 2012).

<sup>31</sup> *Ibidem*.

<sup>32</sup> *Newspaper Innovation* [en línea]. Resources. En: Internet <<http://www.newspaperinnovation.com>> (Consulta, 23 de febrero de 2012).

<sup>33</sup> *Newspaper Innovation* [en línea]. Newsletter. En: Internet <<http://www.newspaperinnovation.com>> (Consulta, 23 de febrero de 2012).

<sup>34</sup> PICARD, ROBERT G., Strategic responses to Free Distribution Daily Newspapers. *JMM Journal of Media Management*, Universidad de Sant Gallen, Suiza, 2001, vol. 2, no. 3, 167-172.

<sup>35</sup> BEL MALLÉN, JOSÉ IGNACIO (et alt.). *Libro Blanco de la Prensa Diaria*. Año 2009. Madrid. Asociación de Editores de Diarios Españoles, 2008. p. 418.

en las ventas por difusión e ingresos por publicidad<sup>36</sup>, así como cientos de artículos en publicaciones científicas y periodísticas. Es editor del *Journal of Media Business Studies*, publicado por el centro universitario sueco antes mencionado<sup>37</sup>. Ha trabajado también como consultor y asesor para empresas de medios de comunicación e instituciones gubernamentales y académicas, en todo el mundo.

El interés del trabajo de Picard, para el tema objeto de nuestra tesis, está en que algunos de sus artículos, a partir de 2001, tratan específicamente el modelo de negocio de los diarios gratuitos y su relación con el de los diarios de pago. Uno de estos artículos, publicado precisamente en 2001, expone las distintas estrategias que pueden adoptar los editores de diarios de pago ante la entrada en el mercado de los diarios gratuitos<sup>38</sup>. Hay que destacar que la vinculación de Picard con universidades e instituciones nórdicas, y concretamente con las de Suecia, le ha permitido conocer de primera mano el fenómeno del nuevo modelo de negocio de los diarios gratuitos, que nace precisamente en Estocolmo.

En el año 2000, los diarios gratuitos ya estaban presentes en 24 países con 65 cabeceras<sup>39</sup>, y los editores de pago ya eran conscientes de la fortaleza y proyección de este nuevo soporte mediático. El lanzamiento de *Metro* en 1995 en Estocolmo se había ya convertido en un fenómeno global, con nuevos diarios gratuitos en Montreal, Londres, Singapur o Santiago de Chile<sup>40</sup>.

El artículo de Picard ofrecía dos ideas interesantes a los editores de pago ante el fenómeno: que los lectores y los anunciantes de ambos diarios no eran exactamente los mismos y que podían adoptar cuatro estrategias distintas ante la llegada de los gratuitos: Proteccionista, Extensión de producto, Colaboracionista o Coexistencia<sup>41</sup>.

En cuanto al modelo de negocio de la prensa diaria de pago, no podemos pasar por alto, el trabajo de Philip Meyer. Como él mismo señala en la primera línea de uno de sus libros: “El Periodismo está en dificultades. Este libro es un intento de hacer algo acerca de esto.”<sup>42</sup> Meyer cuenta con muchos manuales de importancia sobre Periodismo, el primero de ellos que se convierte en obra de referencia, es en el que acuña el término “periodismo de precisión”<sup>43</sup>. Pero Meyer ha sido más conocido en los últimos años por su ‘pronóstico’ de la muerte del periodismo en el año 2043. En realidad, Meyer no hace tal pronóstico, sino una proyección a partir del

<sup>36</sup> PICARD, ROBERT G., BRODY, J.H. *The Newspaper publishing industry*. Boston: Allyn & Bacon, 1997. XVI.

<sup>37</sup> *Journal of Media Business Studies* [en línea]. Joenkeoping International Business School. En: Internet <<http://www.jombs.com>> (Consulta, 23 de febrero de 2012).

<sup>38</sup> PICARD, ROBERT G. Op. cit., (2001), pp. 167-172.

<sup>39</sup> *Free Daily Newspaper, FDN Newsletter* [en línea] nº 56, mayo-agosto 2010, p. 1. En: Internet <<http://www.newspaperinnovation.com>> (Consulta, 23 de agosto de 2010).

<sup>40</sup> PICARD, ROBERT G. Op. cit., (2001), p. 167.

<sup>41</sup> PICARD, ROBERT G. Op. cit., (2001), p. 170.

<sup>42</sup> MEYER, PHILIP. Op. cit., (2004).

<sup>43</sup> MEYER, PHILIP. *Periodismo de precisión: nuevas fronteras para la investigación periodística*. Barcelona: Bosch, 1993.

estudio de dos factores: la confianza en la prensa, según ofrece la Encuesta Social General en Estados Unidos desde 1972 hasta 2000, y el porcentaje de lectores de prensa diaria desde 1967 hasta 2000, en ese mismo país. Concluye que, de seguir cayendo en la misma proporción que en estos años, y llevando hasta el límite la línea de tendencia de ambas, la confianza en la prensa llegaría a cero en 2015 y la prensa diaria se quedaría sin lectores en 2043<sup>44</sup>.

Respecto a la investigación particular de los diarios gratuitos, hay que reseñar que el pionero del modelo nórdico, *Metro*, ha sido objeto de abundantes estudios y casos de investigación. Quizá el más completo de todos ellos es el publicado en 2007 por Harvard Business School. Este caso muestra la evolución de Metro International, S.A., desde el lanzamiento de *Metro* en Estocolmo en 1995 hasta la fecha de su publicación. Es de gran interés para la presente investigación, pues, aunque el caso es de ámbito internacional, dedica una parte muy importante de la investigación a la situación de *Metro* y sus competidores en España, desde su llegada en 2001 hasta 2007. Este caso está preparado por dos profesores de la Harvard Business School, Kahna y Oberholzer-Gee, así como por el director ejecutivo y dos asistentes de investigación del Centro Europeo de Investigación de la Harvard Business School<sup>45</sup>. Como veremos más adelante, en el capítulo de las investigaciones llevadas a cabo en España, también el diario *Metro* y su modelo han sido objeto de un caso de investigación de IESE Business School que, es el socio académico de la comercialización de los casos y documentos de investigación de la Harvard Business School en España<sup>46</sup>.

### 1.3. Investigaciones en el extranjero sobre modelos de negocio

Como ya se ha indicado, las investigaciones de Picard, estarían también incluidas en este epígrafe sobre el modelo de negocio. No obstante, en este apartado queremos referirnos a los trabajos científicos específicos sobre modelos de negocio, como concepto, independientemente del sector al que se refieran. Las investigaciones de Picard se referían principalmente al modelo de negocio de los medios de comunicación y, en concreto, al de los periódicos diarios impresos. Mi participación en 2004 en un curso de postgrado de IESE Business School, en el que impartió Ramón Casadesus-Masanell, me han llevado a seguir sus investigaciones sobre modelos de negocio<sup>47</sup>. Casadesus-Masanell es, en la actualidad, profesor asociado de Administración de Empresas en Harvard Business School. Pertenece al claustro de Harvard desde el año 2000.

<sup>44</sup> MEYER, PHILIP. Op. cit., (2004). p. 15-16.

<sup>45</sup> KHANNA, T., OBERHOLZER-GEE, F., DESSAIN, V., JENSEN, A.D., y SJÖMAN, A. Metro International, S.A. En: Harvard Business School, caso 9-708-429, 13 de septiembre de 2007.

<sup>46</sup> VIVES DE PRADA, LUIS. The Internationalization of *Metro* News: Or How Free Newspapers are Trying to Conquer the World. En: IESE Business School, caso DG-1488-E, agosto 2005.

<sup>47</sup> Fui alumno del Programa de Desarrollo Directivo (PDD-C-04), en IESE Business School, campus de Madrid, desde enero a julio de 2004.



Su campo de especialización es la gestión estratégica, económica y la organización industrial. Ha investigado la interacción estratégica entre las organizaciones que operan diferentes modelos de negocio. Ha publicado en distintas revistas científicas del campo de la gestión, administración y economía de los negocios.<sup>48</sup> Casadesus-Masanell, junto con Joan Ricart, investigador y profesor de Gestión Estratégica de IESE Business School, definen el modelo de negocio como “la lógica de la empresa, la manera en la que opera y crea valor para sus *stakeholders*”<sup>49</sup>, y añaden “para hacer operativo el concepto, nosotros argumentamos que el modelo de negocio está compuesto de elecciones (políticas, activos y gobierno) y las consecuencias derivadas de esas elecciones”. Siguen en esta definición las anteriores de Baden-Fuller, MacMillan, Demill y Lecoq. El concepto que definen Casadesus-Masanell y Ricart nos parece interesante pues, aplicado a nuestra investigación de los diarios gratuitos, nos permite analizar de una manera directa y sencilla las elecciones (sus decisiones y actividades en el mercado) y las consecuencias de estas. Frente a las elecciones y consecuencias de las actividades en el mercado de los diarios de pago<sup>50</sup>. Recientemente, Casadesus-Masanell ha publicado junto a Feng Zhu, un documento de trabajo sobre la innovación en los modelos de negocio y la imitación competitiva. En esta investigación estudia cómo afecta la entrada de un nuevo competidor a los modelos de negocio. Pone el ejemplo de cómo, en España, el diario *Qué!* fuerza la salida de *Metro*, al copiar su modelo de negocio. No obstante, no es verdad como se afirma en este *paper* de Harvard, que cuando *Metro* entra en el mercado fuera el primer diario con un modelo basado exclusivamente en publicidad<sup>51</sup>. Antes de la entrada de *Metro Directe* en Barcelona en 2001, ya se había publicado *Madrid y m@s* y *Barcelona y m@s*, ambos en 2000<sup>52</sup>. También estos dos profesores publican en 2010 un interesante artículo sobre cómo competir con modelos de negocio basados exclusivamente en publicidad. Afirman los autores que, cuando un nuevo competidor aparece con este modelo de negocio, los que ya están presentes en el mercado han de modificar su modelo de negocio<sup>53</sup>.

<sup>48</sup> Harvard Business School [en línea]. Faculty & Research. En: Internet (Consulta, el 17 de septiembre de 2010) <<http://drfd.hbs.edu/fit/public/facultyInfo.do?facInfo=ovr&facId=24279>>.

<sup>49</sup> No encontramos una palabra que defina adecuadamente esta palabra. Hace referencia a todos los públicos implicados en la actividad de la empresa. En sentido estricto, financiero, se podría traducir por: *accionistas*. En sentido figurado: *interesados*. En: SINCLAIR-KNIGHT, L. *Collins diccionario inglés = Collins Spanish dictionary*. Barcelona: Grijalbo; 8ª edición, 2005. XLV, 2141, p. 1.912.

<sup>50</sup> CASADESUS-MASANELL, RAMÓN, y RICART, JOAN ENRIC. “From Strategy to Business Models and to Tactics”. IESE Business School-Universidad de Navarra, working paper WP-813, agosto de 2009, p. 5.

<sup>51</sup> CASADESUS-MASANELL, RAMÓN, y ZHU, FENG. “Business Model Innovation and Competitive Imitation”. Harvard Business School, Working paper 11-003, 13/07/2010, p. 28.

<sup>52</sup> “Nace ‘Madrid y m@s’, un periódico de reparto gratuito [en línea] de 4 de febrero de 2000. En: Internet, <<http://www.elpais.com>> (Consulta, 29 de agosto de 2009).

<sup>53</sup> CASADESUS-MASANELL, RAMÓN, y ZHU, FENG. “Strategies to Fight Ad-Sponsored Rivals”. En: Management Science, 2010, 56:1484-1499; marzo de 2010, publicado en línea antes de imprenta el 21 de julio de 2010. En: Internet, <<http://mansci.journal.informs.org/>> (Consulta, 23 de febrero de 2012).

Una visión también interesante es la de Joan Magretta, profesora asociada del Instituto para la Estrategia y la Competitividad<sup>54</sup>, dependiente de la Harvard Business School, que dirige Michael E. Porter<sup>55</sup>, de quien tomaremos algunas ideas de su modelo de competencia en el sector mediante el análisis de las cinco fuerzas<sup>56</sup>. Antes de empezar a colaborar con Porter en la década de los noventa cuando era editora de estrategia de la *Harvard Business Review*, Magretta era socia de la consultora Bain & Co. En su libro *¿Qué es el management?*, muestra su interés investigador en el encuentro e intersección entre estrategia y dirección general<sup>57</sup>.

En un artículo anterior, Magretta hace pedagogía del concepto y explica por qué es importante el modelo de negocio. No se trata tanto de un conjunto de fórmulas matemáticas secretas, como de una historia que explica cómo funciona la empresa, y que responde a las seculares preguntas de Peter Drucker: ¿Quién es el cliente? ¿Qué es lo que crea valor para el cliente? Y que también responde a otra pregunta que debe hacerse cualquier gestor: ¿Cómo se hace dinero en este negocio? <sup>58</sup> En cuanto al modelo de negocio de la prensa impresa y a su transición hacia el nuevo modelo en Internet, es de interés la aportación de Jeff Jarvis, director y profesor asociado del programa de periodismo interactivo de la City University de Nueva York. Este profesor norteamericano propone un nuevo modelo de negocio para las noticias, en el que habría que centrarse más en el proceso, que en el producto, más en el enlace que en los contenidos<sup>59</sup>. Como suele repetir en las entrevistas y conferencias, una economía de la tinta, *ink*, frente a una economía del enlace, *link*.<sup>60</sup> Esta nueva visión de la economía se halla expuesta con mayor detalle y profundidad en su obra *Y Google, ¿cómo lo haría?*, gran éxito editorial reciente. Jarvis parte de la idea de que las empresas no saben qué hacer con Internet, salvo Google (de ahí el título) <sup>61</sup>. La regla más importante de la nueva era es que las compañías deben abrirse y ceder el control a la gente, ya que en la Red “hay una relación inversa entre control y confianza”. Según Jarvis, el medio de comunicación debe “hacer lo que mejor hace y ofrecer enlaces a (todo) lo demás”.<sup>62</sup>

<sup>54</sup> En: Internet, <<http://www.isc.hbs.edu/about-associatebios.htm>> (Consulta, 17 de septiembre de 2010).

<sup>55</sup> En: Internet, <[www.isc.hbs.edu](http://www.isc.hbs.edu)> (Consulta, 17 de septiembre de 2010).

<sup>56</sup> PORTER, MICHAEL E. Como las fuerzas competitivas conforman la estrategia. *Harvard Business Review*, (marzo-abril de 1979), nota 4-304-021 DGN-637, de IESE-Universidad de Navarra, ed. 10 de noviembre de 2003.

<sup>57</sup> MAGRETTA, JOAN. *¿Qué es el management? Cómo funciona y por qué nos afecta a todos*, Empresa Activa, Barcelona, 2003.

<sup>58</sup> MAGRETTA, JOAN. Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, mayo 2002.

<sup>59</sup> Buzzmachine [en línea]. En: Internet <[www.buzzmachine.com/2008/10/12/new-business-models-for-news-2](http://www.buzzmachine.com/2008/10/12/new-business-models-for-news-2)> (Consulta, el 21 de agosto de 2010).

<sup>60</sup> “Algunos periódicos se están disparando a sí mismos”, entrevista a Jeff Jarvis de Joseba Elola, *El País* Suplemento Domingo, pp. 6-7, 19 de septiembre de 2010. Recuperado [en línea]. En: Internet <[http://elpais.com/diario/2010/09/19/domingo/1284868354\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2010/09/19/domingo/1284868354_850215.html)> (Consulta, 23 de febrero de 2012).

<sup>61</sup> JARVIS, JEFF. *Y Google, ¿cómo lo haría?*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2010.

<sup>62</sup> “¿Qué haría Google?”, artículo de Francis Pisani. *El País*, 23 de abril de 2009, Recuperado [en línea]. En: Internet <[http://elpais.com/diario/2009/04/23/ciberpais/1240451485\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2009/04/23/ciberpais/1240451485_850215.html)> (Consulta, 21 de septiembre de 2010).

En referencia al modelo de negocio gratuito, he tenido en consideración la obra reciente de Chris Anderson, *Gratis, el futuro de un precio radical*<sup>63</sup>. Chris Anderson es periodista, escritor, economista y editor-jefe de la revista *Wired*. Anderson se dio a conocer con el artículo *The Long Tail* ("La larga cola"<sup>64</sup>) después convertido en libro<sup>65</sup>, en alusión a un gráfico de distribución estadística. La visión de la economía de cola larga de Anderson se refiere al cambio que Internet y el entorno digital han producido en las reglas del mercado y en la distribución. Ya no es necesario focalizarse únicamente en unos cuantos productos superventas (antiguo mercado de masas), pues las nuevas tecnologías permiten el almacenamiento y la distribución con unos costes mucho más reducidos. Hay, por tanto, otro nuevo mercado, de nicho, basado en la acumulación de pequeñas ventas de muchos productos, que puede ser igual de atractivo o más que el clásico mercado de masas. Este doble mercado, el de masas y el de nicho, se representan por la gráfica de distribución estadística de larga cola.

Es muy interesante el análisis de Anderson sobre la evolución de los modelos de negocio gratuitos, entre ellos el modelo de los medios de comunicación es el paradigma en una de las etapas y el que se ha adoptado y generalizado en Internet. Según afirma Anderson:

El contenido gratuito apoyado por la publicidad es un modelo de negocio que data de hace más de un siglo: un tercero (los anunciantes) paga para que una segunda parte (el consumidor) consiga el contenido gratis.<sup>66</sup>

Existen según este autor, cuatro modelos de negocio basados en lo gratis:

- El subsidio cruzado directo. Se recibe algo gratis, se paga por otra cosa (procedente del marketing: regalo de impresora; cobro de cartuchos).
- El mercado trilateral. Medio-Anunciantes-Consumidores (el modelo tradicional de los medios de comunicación).
- El "Freemium". Versiones básicas gratis, se paga por las avanzadas (el modelo de algunos negocios en Internet, como Flickr).
- Mercados no monetarios. Se aporta algo, sin esperar contraprestación a cambio (como Wikipedia)<sup>67</sup>.

Por su parte, Clay Shirky es consultor y profesor. Escribe sobre los efectos sociales y económicos de las tecnologías de Internet. Sus artículos tienen interés, fundamentalmente, para entender los nuevos modelos de negocio y sus posibilidades de futuro para los medios<sup>68</sup>.

<sup>63</sup> ANDERSON, CHRIS., *Gratis, el futuro de un precio radical*, Ediciones Urano, Barcelona, 2009.

<sup>64</sup> *Wired* [en línea] octubre de 2004. En: internet <<http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html> número 12.10> (Consulta el 21 de febrero de 2012).

<sup>65</sup> ANDERSON, CHRIS. y VILLEGAS SILVA LEZAMA, F. *La economía Long Tail: de los mercados de masas al triunfo de lo minoritario*. Barcelona: Urano, 2007.

<sup>66</sup> ANDERSON, CHRIS. Op. cit., (2009), p. 38.

<sup>67</sup> *Ibidem*, pp. 39-47.

Por último, Alexander Osterwalder e Yves Pigneur publicaron en 2010 una obra de interés para la realización de modelos de negocio<sup>69</sup>: *Business Model Generation*. En ella describen el “*Canvas business model*”, un “lienzo” para comprender, diseñar y diferenciar los modelos de negocio. Esta es, sin duda, la principal aportación de su obra. Obliga a visualizar de una manera sencilla el modelo de negocio, para compartirlo con el resto de las personas implicadas en el negocio.

Este modelo se centra en la propuesta de valor, y busca el diseño y la definición del negocio en los nueve bloques siguientes:

1. Socios clave
2. Actividades clave
3. Recursos clave
4. Propuesta de valor
5. Relaciones con el cliente
6. Canales
7. Segmentos de clientes
8. Estructura de costes
9. Flujo de ingresos

Como muestra de la potencia del modelo, el propio libro se co-creó y se co-editó en colaboración con 470 co-creadores de 45 países<sup>70</sup>.

#### **1.4. Investigaciones en España sobre los diarios gratuitos**

Desde mi punto de vista, el conocimiento científico de los diarios gratuitos, que en España han seguido este modelo, es todavía escaso. Apenas media docena de manuales, la mayor parte de ellos confeccionados mediante adición de artículos y ponencias, procedentes de congresos y jornadas de prensa.

Algunos otros manuales proceden de la publicación de tesis doctorales que investigan, con rigor y profundidad, algún aspecto de este fenómeno mediático. Suelen ser estudios parciales sobre aspectos muy concretos como la relación de la prensa gratuita con la prensa local<sup>71</sup>, la calidad de su modelo informativo<sup>72</sup>, el auge del modelo gratuito<sup>73</sup>, el caso de *Metro*<sup>74</sup>, la relación entre gratuidad y contenidos<sup>75</sup>, o su enfoque hacia nichos de audiencia<sup>76</sup>.

<sup>68</sup> Shirky [en línea]. En: Internet <<http://www.shirky.com/bio.html>> (Consulta, 18 de septiembre de 2010).

<sup>69</sup> Para un resumen de los conceptos de modelo de negocio: LLORENS BUENO, G.A., “Una perspectiva al concepto de modelo de negocios”, paper de doctorando, Université Libre des Sciences de l’Entreprise et des Technologies de Bruxelles (ULSETB), 2010.

<sup>70</sup> OSTERWALDER, ALEXANDER y PIGNEUR, YVES. *Business Model Generation*, Wiley, 2010.

<sup>71</sup> DURÁN MAÑES, ÁNGELES (et alt.), 2002.

<sup>72</sup> FLORES VIVAR, JESÚS M. y MIRÓN LÓPEZ, LUIS M<sup>a</sup> (eds.). Op. cit., (2009),

<sup>73</sup> SANTOS DÍEZ, MARÍA TERESA. *El auge de la prensa gratuita en España*. Ed. Universidad del País Vasco. 2008.

El manual *La prensa gratuita* del profesor Nieto Tamargo, de la Universidad de Navarra, sigue siendo la gran referencia bibliográfica para el concepto, historia y desarrollo de este modelo de prensa en España y su situación hasta 1982. Se trata de una obra básica, fundamental, donde se investiga en el origen histórico de este tipo de prensa y su relación con los otros modelos. Se profundiza en el concepto de gratuidad, qué caracteriza el modelo, y en sus implicaciones informativas, económicas, jurídicas, etc. Finalmente la investigación de Nieto realiza un inventario y una cuantificación de las publicaciones gratuitas en España, desde los primeros antecedentes en el siglo XVIII, pero sobre todo desde el comienzo de las actividades de la Oficina de Justificación de la Difusión (en adelante, OJD) en 1965 hasta 1982. Es por tanto, el punto de partida de cualquier investigación que se realice sobre prensa gratuita en España<sup>77</sup>.

Tras la obra de Nieto, uno de los primeros esfuerzos de investigación sobre la prensa gratuita en España se realiza a partir de los Congresos de Comunicación Local (ComLoc) impulsados por Rafael López Lita desde la Universidad Jaime I de Castellón. En todos ellos, la línea de conexión con la prensa gratuita está precisamente en su enfoque local. Desde los comienzos, estos congresos en 2001 están codirigidos (y sus actas coeditadas por la propia editorial de la universidad) por Lita y por Francisco Fernández Beltrán<sup>78</sup>, quien además tiene algunos artículos muy interesantes sobre las posibilidades de futuro de la prensa gratuita en su llegada a España<sup>79</sup> y su posterior consolidación<sup>80</sup>.

En línea con la relación entre la prensa local y la prensa gratuita estarían relacionadas algunas investigaciones de José Manuel Gómez y Méndez, de la Universidad de Sevilla, quien también organizó y dirigió en 2008 el curso de verano monográfico “Prensa gratuita: una realidad emergente”, en la Universidad Internacional de Andalucía<sup>81</sup>. Recientemente ha publicado un artículo con Sandra Méndez Muros, sobre la organización de las secciones en la prensa gratuita diaria de Sevilla<sup>82</sup>.

<sup>74</sup> VIVES DE PRADA, LUIS. “Competiendo por el sector de la prensa gratuita en España: Metro frente a Qué” en: ANDREU, R., (y otros AA VV). *Mejorar la Gestión de empresas. Algunos de los mejores casos del IESE, Edición 2005*. McGraw Hill-IESE. 2006, pp. 89-125.

<sup>75</sup> SÁNCHEZ TABERNERO, ALFONSO. *Los contenidos de los medios de comunicación*, Ediciones Deusto, Barcelona, 2008.

<sup>76</sup> GÓMEZ QUIJANO, ARTURO. “La prensa Gratuita: especialista en nichos de audiencia” en: FERNÁNDEZ SANZ, Juan José (Coord.). *Prensa Especializada Actual. Doce calas*, McGraw Hill. 2008, pp. 287-320.

<sup>77</sup> NIETO TAMARGO, A., *La Prensa Gratuita*, EUNSA, Pamplona, 1984.

<sup>78</sup> Rafael López Lita falleció en Valencia el 25 de diciembre de 2011. En: Internet <<http://www.elmundo.es/elmundo/2011/12/25/castellon/1324829364.html>> (Consulta, 21 de febrero de 2012).

<sup>79</sup> FERNÁNDEZ BELTRÁN, FRANCISCO. “¿Los periódicos gratuitos tienen futuro?” en: *Chasqui*, 80 (diciembre 2002), pp. 40-45.

<sup>80</sup> FERNÁNDEZ BELTRÁN, FRANCISCO. “La prensa gratuita se reivindica” en: *Chasqui*, 86 (junio de 2004), pp. 46-55.

<sup>81</sup> “Prensa gratuita: una realidad emergente”. En: Curso de verano de la Universidad Internacional de Andalucía. Sede de La Rábida. Del 4 al 8 de agosto de 2008.

<sup>82</sup> GÓMEZ Y MÉNDEZ, JOSÉ MANUEL y MÉNDEZ MUROS, SANDRA. La seccionación en la prensa gratuita diaria de Sevilla. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 2010, 16, pp. 167-184.

En relación con la prensa regional y local, hay una monografía de Jacinto López sobre la prensa gratuita en Galicia, aunque está publicada en 1996, por lo que no comprende el periodo de mi investigación<sup>83</sup>. También hay que tener en cuenta las investigaciones en esta comunidad, sobre la prensa local y popular, publicadas por Xosé López García de la Universidad de Santiago de Compostela<sup>84</sup>.

En esta línea, pero orientado al periodismo local en Aragón, hay que mencionar las investigaciones de Fernando Sabés Turmo, de la Universidad Autónoma de Barcelona. El foco de su investigación se amplía luego hacia los públicos de la prensa gratuita, jóvenes<sup>85</sup> e inmigrantes<sup>86</sup>, su crecimiento, consolidación y amenaza a los diarios de pago<sup>87</sup>, así como hacia el análisis morfológico comparativo entre las cuatro cabeceras de diarios gratuitos<sup>88</sup>.

En un enfoque similar en el País Vasco encontraríamos la investigación de María Teresa Santos Díez<sup>89</sup>, de la Universidad del País Vasco. Luego, evoluciona hacia un ámbito más amplio y generalista con *El auge de la prensa gratuita en España*. Esta obra ofrece una visión de conjunto de toda la prensa gratuita española, no solo diarios, en el periodo entre 2000 y 2006. Es interesante el análisis de los contenidos informativos que realiza, según las noticias y las secciones. De alguna manera, salvando las distancias, continúa el trabajo de Nieto en el aspecto de ofrecer un panorama de las cabeceras de prensa gratuita, con sus características principales. A pesar de estar editado en 2008, los datos de este manual alcanzan hasta los ejercicios 2005 y 2006, según los casos. Investiga los primeros años de esta década de aparición y desarrollo de los diarios gratuitos, que sirven de impulso para todo el sector de la prensa gratuita en España<sup>90</sup>. La profesora Santos tiene otras investigaciones sobre la salud en la prensa gratuita<sup>91</sup>, los hábitos de lectura de los universitarios vascos<sup>92</sup> y la relación entre jóvenes y prensa gratuita<sup>93</sup>.

<sup>83</sup> RUIZ, J. AND QUINTANA, C. *Prensa gratuita en Galicia: á conquista da competitividade*. Pontevedra: Lea, 1996.

<sup>84</sup> LÓPEZ GARCÍA, X. A prensa local e comarcal en Galicia. Santiago de Compostela: Lea, 1992.

<sup>85</sup> SABÉS TURMO, FERNANDO. *Los medios de comunicación y los jóvenes en Aragón*. Lérida: Milenio, 2005.

<sup>86</sup> MARTINS DE MENDONÇA, M. L. La presencia de los inmigrantes y del proceso de inmigración en la prensa gratuita barcelonesa: estudio exploratorio, *Ámbitos*, 2008, 17, pp. 147-160.

<sup>87</sup> SABÉS TURMO, FERNANDO. ¿La consolidación de los gratuitos amenaza a los diarios de pago? *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 2006, 12, pp. 232-252.

<sup>88</sup> SABÉS TURMO, FERNANDO. La prensa gratuita en España: análisis morfológico comparativo de las publicaciones *20 Minutos*, *Metro*, *Qué!* y *ADN*. *Doxa comunicación*, 2008, 7, pp.83-108.

<sup>89</sup> SANTOS DíEZ, MARÍA TERESA. La Prensa gratuita en el País Vasco. Abanto-Zierbena: Salgai, 2001.

<sup>90</sup> SANTOS DíEZ, MARÍA TERESA. Op. cit., (2008).

<sup>91</sup> SANTOS DíEZ, MARÍA TERESA. La salud en la prensa gratuita especializada. un fenómeno emergente. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 2009, 15, pp. 477-490.

<sup>92</sup> PÉREZ DASILVA, JESÚS ÁNGEL y SANTOS DíEZ, MARÍA TERESA. Diarios gratuitos de información general: percepción, hábitos de consumo y preferencias de lectura de los universitarios vascos. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 2010, 16, p. 437.

<sup>93</sup> PÉREZ DASILVA, JESÚS ÁNGEL y SANTOS DíEZ, MARÍA TERESA. Jóvenes y prensa gratuita: estudio de hábitos de consumo. *Ámbitos*, 2011, 20, pp.109-126.

Con respecto a la prensa gratuita en la Comunidad Valenciana y el caso de *Mini Diario*, es de interés la tesis doctoral de Ana Gironés Bolinches titulada “Auge y crisis de la prensa gratuita en Valencia (periodo 2007-2009). El caso de *Mini Diario*”<sup>94</sup>. Ana Gironés es el primer doctor en Periodismo por la Universidad Miguel Hernández de Elche<sup>95</sup>. Gironés analiza la situación en estos años de las principales cabeceras en esta comunidad, mediante entrevistas a sus directores y a algunos empleados.

En cuanto a Cataluña hay que tener en cuenta la enorme penetración de la prensa gratuita, la mayor de todas las comunidades españolas, asociada a un movimiento de prensa local en lengua catalana<sup>96</sup>. Por ello existe una asociación muy activa, creada en 1997, la Asociación Catalana de Prensa Gratuita y Medios Digitales (en adelante, ACPG)<sup>97</sup>. Esta organización ha impulsado la realización de estudios, jornadas y congresos. También ha estado muy apoyada institucionalmente por la Generalidad de Cataluña, con subvenciones e incluida en el Barómetro de la Comunicación y la Cultura, organismo dependiente de la Fundación Audiencias de la Comunicación y la Cultura (en adelante, FUNDACC), que estudia por olas las audiencias de los medios de comunicación y de los consumos culturales en Cataluña y Baleares<sup>98</sup>. La ACPG impulsó la creación de un órgano similar de ámbito estatal, la Asociación Española de la Prensa Gratuita (en adelante, AEPG)<sup>99</sup>. En el II Congreso Internacional de la Prensa Gratuita, que se celebró en Barcelona en 2006, Manel Vinyals Corney, de la Universidad Autónoma de Barcelona, presentó una radiografía de la prensa gratuita. Plantea el modelo de este tipo de prensa frente al de pago, su penetración en Europa y los retos que supone para la distribución y para la planificación publicitaria<sup>100</sup>. Su línea principal de investigación es la comunicación publicitaria, y dentro de ella el mensaje publicitario, ética y deontología. Como ocurre también en las universidades de Madrid, la investigación en Barcelona sobre prensa gratuita se centra en el fenómeno de los grandes diarios generalistas, quedando en un segundo plano el tema de la prensa gratuita de ámbito local.

Para una visión de la presencia en España de grandes grupos mediáticos extranjeros y su entrada a través de cabeceras de prensa gratuita, de información local y especializada, es interesante la aportación de Juan José Fernández Sanz de la Universidad Complutense de Madrid. Parte de esta investigación fue aportada por mí mismo y publicada en 1999 en el manual *¿Qué informen ellos!* Es interesante este documento para entender cómo era la

<sup>94</sup> GIRONÉS BOLINCHES, ANA. “Auge y crisis de la prensa gratuita en Valencia (Periodo 2007-09). El caso de *Mini Diario*”. Tesis doctoral. Universidad Miguel Hernández de Elche, 2010.

<sup>95</sup> En: Internet <http://www.muieresperiodistasdelmediterraneo.org/?p=389> (Consulta, 28 de febrero de 2012).

<sup>96</sup> Según la ACPG en un censo actual se han detectado en Cataluña más de 300 publicaciones gratuitas. En: Internet. <<http://www.acpg.cat/infocaps.php?id=944>> (Consulta, 22 de febrero de 2012).

<sup>97</sup> En: Internet. <<http://www.acpg.cat>> (Consulta, 22 de febrero de 2012).

<sup>98</sup> En: Internet. <<http://www.fundacc.org/fundacc/es.html>> (Consulta, 22 de febrero de 2012).

<sup>99</sup> En: Internet. <<http://www.aepg.es>> (Consulta, 22 de febrero de 2012).

<sup>100</sup> VINYALS CORNEY, MANEL. Radiografía de la prensa gratuita. *Anàlisi*, 2007, 35, pp.239-244.



situación de la prensa gratuita, en el momento previo a la aparición en 2000 del primer diario gratuito en España<sup>101</sup>.

El profesor Fernández Sanz ha desarrollado una amplia labor en la investigación y difusión de la prensa especializada. Muestra de ello son los congresos internacionales de Prensa y Periodismo Especializado, que organiza cada dos años en Guadalajara (España), y de los que ya se han celebrado cinco ediciones (2002, 2004, 2006, 2008 y 2010). En casi todos se ha dedicado alguna ponencia o comunicación al fenómeno de la prensa gratuita<sup>102</sup>. Por ejemplo, en el de 2004 participó María Arroyo Cabello con una ponencia sobre el modelo informativo de la prensa gratuita<sup>103</sup>. Esta profesora de la Universidad Católica San Antonio de Murcia tiene su principal línea de investigación en la evolución de la prensa en democracia, que incluye el estudio de la prensa gratuita. También ha investigado sobre el impacto de la prensa gratuita en los jóvenes<sup>104</sup>.

Fernández Sanz edita habitualmente las principales investigaciones aportadas en estos congresos. Otra de mis investigaciones se publicó precisamente en el volumen referido al congreso de 2006, en el que participé. Se trataba de un antecedente de la presente investigación, en el que definía a la prensa gratuita como “especialista en nichos de audiencia”. En él se destacaba que su modelo de distribución le permite dirigirse, directamente sin intermediarios, a aquellos públicos que son de su interés.

Este es un concepto muy moderno para la prensa y, como trataremos de demostrar, una de las claves de su modelo de negocio<sup>105</sup>. El propio Fernández Sanz, en el volumen correspondiente al congreso de 2008, publica un artículo en el que visualiza la evolución del modelo con la crisis que ya comenzaba, con el título “La prensa gratuita: del auge a la crisis (del llamado “invento nórdico”)”<sup>106</sup>.

También para una visión anterior a la aparición de los diarios gratuitos de modelo nórdico en España, son interesantes las aportaciones de Pedro García-Alonso, de la Universidad Complutense. En uno de sus artículos se ocupa de la evolución de la prensa gratuita en los primeros años de la década de los noventa. Quizá lo más relevante sea la descripción de los

<sup>101</sup> FERNÁNDEZ SANZ, JUAN JOSÉ. *¡Que informen ellos! De cómo el sector español de la comunicación va siendo copado por los grandes grupos multimedia internacionales*. Huerga y Fierro, Madrid, 1999, pp. 250-263.

<sup>102</sup> En: Internet <<http://congresoppe.com>> (Consulta, 22 de febrero de 2012).

<sup>103</sup> ARROYO CABELLO, MARÍA. “La prensa gratuita, ¿un nuevo modelo informativo?”. En: *Prensa y Periodismo Especializado III*, Asociación de la Prensa de Guadalajara, Guadalajara, 2006, p.149.

<sup>104</sup> ARROYO CABELLO, MARÍA. “Impacto de la prensa gratuita en los jóvenes: Algunas claves del fenómeno mediático”. En: XXI Congreso Internacional de la Comunicación Los Jóvenes y el Nuevo Escenario de la Comunicación, Pamplona, 2008.

<sup>105</sup> GÓMEZ QUIJANO, ARTURO. Op. cit., (2008a), pp. 287-320.

<sup>106</sup> FERNÁNDEZ SANZ, JUAN JOSÉ. “La prensa gratuita: del auge a la crisis (del llamado “invento nórdico”)”, En: FERNÁNDEZ SANZ, JUAN JOSÉ (coord.), SANZ ESTABLÉS, CARLOS (coord.), RUBIO MORAGA, ÁNGEL LUIS (coord.) *Prensa y Periodismo Especializado IV*, Volumen 2. Editores del Henares, 2009.



criterios de eficacia y de la ventaja competitiva que aporta el modelo de prensa gratuita<sup>107</sup>. Este investigador ha dirigido también algunas tesis doctorales sobre cabeceras de prensa gratuita, que se han realizado en España, y que indico a continuación.

En 2001, Marta Rico Jerez, dirigida por García-Alonso, presentó la tesis “Diario Médico: empresa informativa líder en la prensa sanitaria”<sup>108</sup>. En ella se muestra el modelo de este diario gratuito especializado, desde su aparición en 1992 hasta 1999, y explica las claves por las que se ha convertido en líder de su sector y en referencia para los diarios gratuitos especializados.

En 2004, García-Alonso dirige una nueva tesis sobre un diario gratuito. Se trata de la investigación doctoral de Ana Virginia Rubio Jordán titulada “Un modelo de financiación: *Madrid y M@s*, el primer diario que no se vende”<sup>109</sup>. En ella se investiga la aparición del primer diario gratuito en España bajo el modelo nórdico, así como la evolución de los primeros años y describe una parte interesante de su modelo de negocio, mediante entrevistas a sus directivos y acceso a documentos inéditos. Quizá el periodo analizado es corto, por lo que se tiene una visión solamente de la primera etapa de desarrollo. Esta tesis debería tenerse en cuenta también en el siguiente apartado, referente a las investigaciones desarrolladas en España en torno al modelo de la prensa gratuita, pero me parece relevante incorporarla al trabajo desarrollado por García-Alonso en torno a la prensa gratuita.

Lo mismo ocurre con la tesina de Ellen Sporstøl, del Máster de Ciencias de la Norwegian School of Management BI, titulada “Free papers in Spain: *20 minutes of fame or here to stay?*”.<sup>110</sup> Podríamos traducir el título por “Diarios gratuitos en España, ¿20 minutos de gloria, o vienen para quedarse?”. Está publicada en 2003 y concluye, tras analizar los casos de *20 Minutos* y *Metro*, que España es un mercado atractivo para los diarios gratuitos. El tiempo le dará la razón, pues en el siguiente año (2004) estos diarios gratuitos serán rentables, y en los sucesivos aparecerán otros dos diarios de ámbito nacional *Qué!* (2005) y *ADN* (2006), movidos por esa atracción de este segmento de prensa.

En línea con una investigación más cuantitativa y descriptiva de las cabeceras de prensa gratuita, podemos encuadrar la *Guía de publicaciones gratuitas de Madrid*, editada por la Empresa Municipal Promoción de Madrid, del Ayuntamiento de Madrid. Se trata de un estudio dirigido por Fernando Peinado y Miguel, profesor de la Universidad Complutense de Madrid. La investigación analiza en detalle la prensa gratuita en Madrid capital, en línea con el interés del

<sup>107</sup> GARCÍA-ALONSO, PEDRO, “Evolución de la Prensa Gratuita: 1990-1992”. En: *Comunicación y Sociedad*, v. VI, números 1 y 2, Universidad de Navarra, pp. 127-136, Pamplona 1993. Recuperado en: Internet [en línea]. <[http://www.unav.es/fcom/comunicacionysociedad/es/articulo.php?art\\_id=242](http://www.unav.es/fcom/comunicacionysociedad/es/articulo.php?art_id=242)> (Consulta, 28 de febrero de 2012).

<sup>108</sup> RICO JEREZ, MARTA: “Diario Médico: empresa informativa líder en la prensa sanitaria”. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid, enero 2001.

<sup>109</sup> RUBIO JORDÁN, ANA VIRGINIA: “Un nuevo modelo de financiación: *Madrid y m@s*, el primer diario que no se vende”. Director: Pedro García-Alonso. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid, 16 de enero de 2004.

<sup>110</sup> SPORSTØL, ELLEN. “Free papers in Spain: 20 minutes of fame or here to stay?”. Tesis de máster. Norwegian School of Management BI, Oslo, 27 de agosto de 2003.

patrocinador editor y con la colaboración de la Asociación Española de Prensa Gratuita (en adelante, AEPG). Aporta una visión completa de la presencia de esta modalidad de prensa, de información local, general y especializada<sup>111</sup>. Refleja el interés por elaborar un censo de publicaciones por parte de las asociaciones de prensa gratuita, siguiendo el esquema que ya hemos visto en la ACPG: asociación - gobierno de la comunidad - investigadores. Esta investigación se ampliará en una tesis posterior de Víctor Núñez Fernández.<sup>112</sup>

El siguiente manual que he tenido en consideración en esta investigación, *Prensa gratuita y calidad informativa*, reúne las ponencias y artículos de una jornada de Calidad y Prensa Gratuita, organizada por la Universidad Antonio de Nebrija, de Madrid. Está editado en 2009, por Ediciones FIEC, Instituto para el Fomento de la Investigación Económica, una asociación de universidades y redes de investigadores, europeas e iberoamericanas. Los artículos, de distintos autores, recogen aspectos diversos de la calidad en la prensa gratuita. Los materiales recogen los periodos anteriores a la crisis publicitaria que sufre el sector desde 2008, pero aportan algunos elementos de interés para el modelo objeto de estudio de la presente tesis<sup>113</sup>.

En relación con la calidad de los diarios gratuitos, esta ya se había puesto en tela de juicio anteriormente en una investigación de Andreu Casero Ripollés, por entonces profesor en la Universidad Pompeu Fabra, en la actualidad en la Universidad Jaime I<sup>114</sup>. Ha sido director académico del último congreso de comunicación local de esta universidad.<sup>115</sup>

### 1.5. Investigaciones en España sobre el modelo de negocio

El primer antecedente en España que he tenido en cuenta en la presente investigación del modelo de negocio de los diarios data de 1915. Se trata del discurso *La prensa diaria española en su aspecto económico*, del 7 de diciembre de ese año, de D. Nicolás M<sup>a</sup> de Urgoiti, en el Ateneo de Madrid<sup>116</sup>. En él, este empresario del sector del papel, llama la atención a los editores y directores de diarios españoles sobre los aspectos económicos de la prensa diaria y, la importancia crucial, en ese negocio, de la publicidad. Es evidente que hasta entonces, los diarios españoles no eran conscientes del desarrollo posible de estos ingresos en su modelo de

<sup>111</sup> PEINADO Y MIGUEL, FERNANDO. (Dtor.), *Guía de publicaciones gratuitas de Madrid*, Empresa Municipal Promoción de Madrid, Madrid, 2009.

<sup>112</sup> NÚÑEZ FERNÁNDEZ, VÍCTOR. Análisis estructural de las empresas informativas que editan publicaciones gratuitas en la Comunidad de Madrid. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid, 2012.

<sup>113</sup> FLORES VIVAR, JESÚS M. y MIRÓN LÓPEZ, LUIS M<sup>a</sup> (eds.). Op. cit., (2009).

<sup>114</sup> CASERO RIPOLLÉS, ANDREU. Diarios gratuitos: la calidad informativa en tela de juicio. *Revista Latina de Comunicación Social*, 5, 050 (mayo de 2002).

<sup>115</sup> En: Internet. <<http://www.comloc.uji.es>> (Consulta, 21 de febrero de 2012).

<sup>116</sup> URGOITI, NICOLÁS M. DE. La prensa diaria española en su aspecto económico. En: *Estudios de historia social*, 1983 ENE-JUN; I-II (24-25), Escritos y Documentos (selección), pp. 340-350.

negocio. En 1917, Urgoiti, junto con personalidades como Ortega y Gasset, fundará el diario *El Sol*, sobre estas bases<sup>117</sup>.

Desde 1915 hasta nuestros días el sector ha ido evolucionando hacia el protagonismo de los ingresos publicitarios en su modelo de negocio. Como veremos en la presente investigación, si en 1915 el foco estaba en los ingresos de los lectores principalmente, hoy el centro de gravedad está en los ingresos de los anunciantes. El desarrollo económico ha traído parejo un incremento de la evolución de la inversión publicitaria.

Como ya se ha indicado, Picard ha estudiado los flujos de ingresos en el modelo de negocio de la prensa diaria en Estados Unidos. En su investigación se señalaba que los periódicos contaban con el 30% del total de la inversión publicitaria en 1970, pero que en 2000 este porcentaje se había reducido al 20%. Esto se debe, según Picard, a la aparición de otros medios, televisión, marketing directo o internet, que le restan cuota a los diarios y ponen en peligro su futuro. Pero en términos absolutos, también destaca que en 2000 la inversión que reciben los diarios es 2,6 veces la que recibían en 1950.

Dentro de la publicidad, el apartado que más crece son los anuncios clasificados, que se multiplican en el periodo hasta siete veces. También la procedencia de los ingresos es distinta en estos 50 años, la ecuación en 1956 era de 71% para la publicidad y 29% para las ventas de ejemplares, ha pasado en 2000 a 82% de ingresos publicitarios y 18% de ingresos de ventas. Además, las partidas publicitarias de origen también han cambiado sustancialmente para los diarios norteamericanos<sup>118</sup>.

<b>Origen de la Publicidad en diarios de EE UU</b>		
<b>Origen (% en valor)</b>	<b>1950</b>	<b>2000</b>
Comercio minorista	57	44
Anunciante nacional	25	16
Clasificados	18	40
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Fuente: Picard, R.G., 2002, pp. 25-26		

Es decir, en este medio siglo, el modelo de negocio de la prensa diaria en Estados Unidos, ha cambiado. En España, el caso no es muy distinto, aunque la evolución se retrasa algunos años, hasta la llegada de la democracia y, con ella, la apertura del mercado. En 1998, la inversión publicitaria real estimada en Diarios era ligeramente superior al 30% del total de la inversión en

<sup>117</sup> URGOITI, NICOLÁS M. DE. Memoria base para la fundación de un periódico diario (24-1-1917). En: *Estudios de historia social*, 1983 ENE-JUN; I-II (24-25), Escritos y Documentos (selección), pp. 351-364.

<sup>118</sup> PICARD, ROBERT G. "Evolution of Revenue Streams and the Business Model of Newspapers: The U.S. Newspaper Industry between 1950-2000", En: Business Research and Development Center, Turku School of Economics and Business Administration, C1/2002, pp. 5-33.

medios convencionales. En 2010, la inversión en Diarios representaba, tan solo, el 19%.<sup>119</sup> Como trataremos de demostrar, los diarios gratuitos son una evolución, al límite, del modelo de negocio de la prensa diaria de pago, basado en la gratuidad parcial por la aportación de la publicidad.

Además de la tesis anteriormente mencionada sobre los primeros pasos de *Madrid y m@s*<sup>120</sup>, pronto surgen otras investigaciones enfocadas en el modelo nórdico, con motivo de la aparición y lanzamiento en Barcelona de su representante en España, *Metro Directe*. Las primeras investigaciones surgen en una escuela de negocios, IESE Business School, que tiene su sede principal también en Barcelona. Uno de sus alumnos del programa de doctorado de 2004, Luis Vives de Prada, redacta el caso de investigación “Compitiendo por el sector de la prensa gratuita en España: *Metro* frente a *Qué*”<sup>121</sup>. Este trabajo fue supervisado por Josep Valor Sabatier, en la actualidad profesor de Sistemas de Información, en esta escuela de negocios española. En él se analiza el modelo de negocio de *Metro* en España, así como la situación competitiva en el sector ante el inminente lanzamiento de un nuevo diario gratuito, previsto por el grupo Recoletos. Será interesante para la presente investigación precisamente por el momento en el que está escrito, ya que se trata del final de la primera fase de implantación (2000-2004) de los diarios gratuitos en España, en la que *20 Minutos* y *Metro* disfrutaron de una situación de duopolio. A partir de 2005, todo será distinto.

Este trabajo se publicaría después en un libro recopilatorio de los mejores casos del IESE de ese año<sup>122</sup>. Sobre esta base y supervisado por el mismo profesor, Vives de Prada elabora una nueva investigación sobre *Metro*, en agosto de 2005. Esta vez es más ambicioso, el caso está escrito en inglés, y afronta la expansión internacional de Metro International. Se plantea en él la validez del modelo de los diarios gratuitos, con origen en *Metro* Estocolmo, como un modelo que funciona y que se está expandiendo rápidamente por todo el mundo, una década después de su aparición.<sup>123</sup>

Como es lógico, *Metro* es la cabecera que internacionalmente reúne un mayor número de investigaciones, tanto por su papel de pionero, como por establecer un modelo muy claro y replicable, con garantías de funcionamiento en cualquiera de las grandes urbes del mundo. En nuestro país, sin embargo, el mayor interés recae en *20 minutos*, tanto por su papel de pionero, como –entiendo yo– por implantar una variable autóctona, propia, del modelo nórdico. En cuanto al modelo de distribución, una primera investigación de interés es la tesis de Carlos Díaz

<sup>119</sup> Resumen del Estudio Infoadex, de la Inversión Publicitaria en España 2011, Infoadex, Madrid, 2011, p.10-11. Recuperado en: Internet [en línea]. <<http://www.infoadex.es/RESUMEN2011.pdf>> (Consulta, 28 de febrero de 2012).

<sup>120</sup> RUBIO JORDÁN, ANA VIRGINIA. Op. cit. (2004).

<sup>121</sup> VIVES DE PRADA, LUIS. Op. cit., (2006), pp. 89-125.

<sup>122</sup> Idem.

<sup>123</sup> VIVES DE PRADA, LUIS. Op. cit., (2005).

Güell, dirigida por Fernando Peinado y Miguel, de la Universidad Complutense de Madrid, titulada “La distribución de la prensa en España”.<sup>124</sup> Esta investigación nos muestra el modelo y el panorama de la distribución de prensa en España, anterior a la aparición de los diarios gratuitos en el año 2000. En 1995, año en el que está elaborada esta tesis, había en España 3.800 cabeceras que se distribuían en 27.000 puntos de venta. El estudio refleja una de las paradojas de la prensa diaria: es de los pocos sectores en los que el dueño del producto no controla su distribución, ni la red de ventas. Como veremos más adelante, en la presente investigación, la prensa diaria gratuita modifica sustancialmente este modelo de distribución tradicional, para poder controlar totalmente el proceso y utilizarlo como herramienta estratégica clave.

Otro aspecto parcial investigado, dentro del ámbito de la prensa diaria gratuita ha sido el de la producción. En 2006, Jesús García Jiménez presenta una tesis en la Universidad Complutense de Madrid, titulada “Gestión de la calidad en la producción de prensa diaria. Caso aplicado *20 minutos*”<sup>125</sup>. Según comenta M<sup>a</sup> Trinidad García Leiva en un artículo, sobre la investigación en España, esta tesis “tiene como objeto de estudio la dimensión técnica-productiva de la edición y producción de prensa impresa, tomando como caso de estudio a *20 minutos*”. Acaba concluyendo que “la implantación de la gestión de calidad, tanto en la sección de producción de la redacción como en las plantas de impresión, es positiva y efectiva”<sup>126</sup>.

Parece evidente que un producto industrial, como es la prensa diaria, necesita de la gestión de la calidad para mejorar sus procesos productivos. Sucede que, en la realidad no sólo no es así, sino que cabe una mejora sustancial en los procesos de esta industria.

Otra investigación, de mayor calado a mi entender, se enfrenta a las necesidades de cambio en los procesos del sector, con mayor fuerza si cabe, en un momento en que los cambios tecnológicos y de modelo precisan una auténtica convergencia en las empresas editoras. Se trata de la tesis de Plácido Moreno titulada “Convergencia y Gestión del Cambio como factores de supervivencia para la empresa editora de periódicos”, defendida en la Universidad CEU-San Pablo el 31 de mayo de 2007<sup>127</sup>. Posteriormente se publicó un libro basado en esta investigación doctoral<sup>128</sup>. Moreno ha sido profesor en esa universidad madrileña y en la actualidad reside en Amsterdam (Holanda), trabajando en la empresa que ha fundado como

<sup>124</sup> DÍAZ GÜELL, CARLOS. La distribución de la prensa en España. Director: PEINADO Y MIGUEL, F. Universidad Complutense de Madrid, Madrid, 1995. En: Internet [en línea] <<http://eprints.ucm.es/tesis/19911996/S/3/S3001301.pdf>> (Consulta, 28 de febrero de 2012).

<sup>125</sup> GARCÍA JIMÉNEZ, JESÚS. “Gestión de la calidad en la producción de prensa diaria. Caso aplicado: *20 minutos*”. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid, 2007.

<sup>126</sup> GARCÍA LEIVA, M. TRINIDAD, La investigación en España. *Telos*, 2008, 74 (enero-marzo 2008).

<sup>127</sup> MORENO, PLÁCIDO. *Reinventando el periódico: una estrategia para la supervivencia de la prensa diaria*. Euroeditions, Sevilla, 2009. p.8.

<sup>128</sup> Idem.

consultor especializado en análisis de procesos y gestión del cambio en organizaciones de medios de comunicación<sup>129</sup>.

Uno de los hechos que constata la presente investigación es la crisis de modelo en la que se encuentra la prensa diaria de pago. Hasta hace pocos años el modelo había funcionado con amplios beneficios para todos los actores implicados: editores, redactores, lectores y anunciantes. Pero todo ha cambiado. Esto también lo señala Moreno cuando afirma que hay dos factores clave en este problema: “primero, la canibalización de los periódicos por sí mismos ofreciendo buena parte de sus contenidos en la Red de forma gratuita y segundo, la problemática de oferta y demanda que ha supuesto la publicidad en Internet”.<sup>130</sup>

Como indica este mismo autor, la percepción de valor de la información ha desaparecido, mientras que el espacio ilimitado publicitario en Internet, frente al limitado del periódico, ha generado una guerra de precios.

En definitiva, el modelo está en una crisis de la que son responsables, en parte, los propios diarios de pago, ya que en su migración a Internet han abandonado el modelo de ingresos que tan buenos resultados les había ofrecido, adoptando el modelo gratuito. Por otra parte, parece interesante entender que en Internet ya no disputan el mercado sólo contra sus competidores tradicionales, sino contra infinidad de nuevos competidores que muchas veces dominan mejor las nuevas tecnologías, al no estar lastrados por el viejo modelo industrial. Analizaremos también de qué manera afecta este cambio de modelo a los diarios gratuitos objeto de estudio de la presente investigación.

En cuanto a los contenidos, como ya se ha mencionado, es de interés el apartado “Gratuidad y ‘pago directo”, del manual de Alfonso Sánchez Tabernero, de la Universidad de Navarra. En él encontramos ocho modelos de contenidos, según sean productos gratuitos o de pago, de contenidos generalistas o de nicho, de información o de entretenimiento<sup>131</sup>. También hay que tener en cuenta, en referencia a la crisis, algunos de sus artículos, en los que analiza la prensa europea y la define como un “sector estancado”<sup>132</sup>.

Para un estudio del modelo de negocio de la prensa hay que destacar las investigaciones de Julio Larrañaga Rubio, de la Universidad Complutense. En 2009 publica un estudio sobre la crisis del modelo económico de la industria de los periódicos, basado en el análisis de los resultados que ofrecen los diarios de pago. Indica que la incidencia del uso intensivo de Internet y la caída de ingresos publicitarios, están provocando un replanteamiento del modelo económico. Recoge las sugerencias de algunos autores de que la industria se transforme de un

<sup>129</sup> En: Internet. <<http://www.caminum.com>> (Consulta el 18 de septiembre de 2010).

<sup>130</sup> MORENO, PLÁCIDO. Op.cit., (2009). p. 11.

<sup>131</sup> SÁNCHEZ TABERNERO, ALFONSO. Op. cit., (2008), pp.96-108.

<sup>132</sup> SÁNCHEZ TABERNERO, ALFONSO. La prensa en Europa: claves de un sector estancado. *Telos*, 75, (abril-junio 2008), Cuaderno central.



modo similar a la industria de la música<sup>133</sup>. Un año más tarde publica una investigación, con el mismo enfoque de análisis económico sobre el consumo de periódicos en Europa. Concluye que es uno de los sectores más afectados por la aparición de las nuevas tecnologías<sup>134</sup>. En otro artículo, también de 2010, investiga sobre nuevos modelos económicos y soportes para la industria de los periódicos<sup>135</sup>.

Es interesante destacar aquí el trabajo de investigación realizado por Pablo Urbiola Ortún, alumno de la Universidad Carlos III de Getafe, y supervisado por José Vicente García Santamaría, titulado “El modelo de negocio de la prensa gratuita”. Aunque no trata específicamente el modelo de negocio como tal, sí constituye un magnífico resumen sobre la situación de los diarios gratuitos generalistas en España, hasta 2010<sup>136</sup>.

Respecto a modelos de negocio actuales del periodismo en Internet, trata el manual de Jesús Miguel Flores Vivar y de Guadalupe Aguado Guadalupe<sup>137</sup>. Ambos han impartido en la Universidad Antonio de Nebrija. En la actualidad Jesús Flores imparte en la Universidad Complutense de Madrid y Guadalupe Aguado en la Universidad Carlos III de Madrid. Los modelos de negocio y las tendencias en las empresas de comunicación, están entre sus principales líneas de investigación. Jesús Flores era también editor de un manual ya citado, *Prensa Gratuita y Calidad Informativa*, fruto de una jornada en la Universidad Antonio de Nebrija<sup>138</sup>.

A pesar de que el manual mencionado se refiere a los modelos de negocio en el ciberperiodismo, nos interesa el análisis detallado que estos autores realizan sobre las distintas estrategias de negocio de las empresas informativas en su presencia en la Red, sobre todo el capítulo denominado “Gratuidad y pago por contenidos”<sup>139</sup>. Como veremos en la investigación, los diarios de pago presentan mayoritariamente una estrategia dual en sus modelos de negocio, de pago en papel y gratuitos en Internet. Frente a ellos, los diarios gratuitos trabajan con un único modelo, gratuito tanto en papel como en Internet, que parece al menos inicialmente más coherente.

Respecto a la aparición, rápido desarrollo y éxito de los diarios gratuitos en España, y como esta presencia ha afectado a los diarios de pago, son interesantes las investigaciones de

<sup>133</sup> LARRAÑAGA RUBIO, JULIO. La crisis del modelo económico de la industria de los periódicos. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 2009, 15, pp. 61-80.

<sup>134</sup> LARRAÑAGA RUBIO, JULIO. Hacia la globalización de la comunicación: un análisis económico del consumo de periódicos en Europa. *Historia y Comunicación Social*, 2010, 15, pp. 177-195.

<sup>135</sup> LARRAÑAGA RUBIO, JULIO. Industria de los periódicos: nuevos modelos económicos y nuevos soportes. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 2010, 16, pp. 59-78.

<sup>136</sup> URBIOLA ORTÚN, PABLO. El modelo de negocio de la prensa gratuita. Trabajo de investigación. Universidad Carlos III, Getafe, mayo de 2010. Recuperado en: Internet <<http://www.pablourbiola.com>> (Consulta, 23 de febrero de 2012).

<sup>137</sup> FLORES VIVAR, JESÚS (et al.). *Modelos de negocio en el ciberperiodismo*. Editorial Fragua, Madrid, 2005.

<sup>138</sup> FLORES VIVAR, JESÚS M. y MIRÓN LÓPEZ, LUIS M<sup>a</sup> (eds.). Op. cit., (2009).

<sup>139</sup> FLORES VIVAR, JESÚS (et al.). Op. cit., (2005), pp. 67-85.

Concepción Edo Bolós. Sostiene esta profesora de la Universidad Complutense que, en un momento determinado, el éxito de los gratuitos, de audiencia y de publicidad, hace más visible la crisis en la que se encontraban, y en la que siguen inmersos, los diarios de pago y su modelo.<sup>140</sup>

Por último, por ser la aportación más reciente, he de citar las investigaciones del proyecto de investigación titulado “El modelo actual de diarios gratuitos en España: desarrollo, contenido, usos y gratificaciones percibidos por la audiencia”, del grupo de investigación ANIMA+D, dirigido por M<sup>a</sup> Rosa Berganza Conde de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid, y financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación<sup>141</sup>. Fruto de este proyecto es el manual, publicado en 2011, *Desarrollo y características de los diarios gratuitos en España. Análisis cuantitativo de las principales cabeceras*. En él se publican distintas investigaciones. La primera parte incluye aportaciones de planteamiento teórico. Como son: el escenario de los medios impresos en los últimos diez años en España (Piet Bakker y M<sup>a</sup> Rosa Berganza Conde); los antecedentes históricos de los gratuitos (Sonia Parrat Fernández); el perfil de la audiencia y su papel ante la crisis (Roberto de Miguel Pascual); la calidad de los gratuitos (José Alonso Seco); usos, percepciones y gratificaciones en diarios gratuitos y de pago (Jordi Montferrer Tomás). Una segunda parte compara distintos aspectos, mediante análisis cuantitativo, entre diarios gratuitos y diarios de pago. Como el diseño (Jesús del Olmo Barbero); las diferencias en portada (Ana Isabel Íñigo Jurado y Belén Puebla Martínez); el volumen de información, géneros y secciones (Mercedes del Hoyo Hurtado y Carmen García Galera); el tratamiento informativo (M<sup>a</sup> Ángeles Chaparro Domínguez y M<sup>a</sup> Rosa Berganza Conde); la temática y el protagonismo de la audiencia (M<sup>a</sup> Rosa Berganza Conde y M<sup>a</sup> Ángeles Chaparro Domínguez). Esta investigación se puede considerar, desde mi punto de vista, la más completa de las que se han llevado a cabo sobre diarios gratuitos y sus características, comparadas con los diarios de pago. Quizá su foco es excesivamente cuantitativo y sobre algunas características aisladas, pero es una magnífica aportación al estudio de los diarios gratuitos en España<sup>142</sup>. Por otra parte, me confirma en la metodología a utilizar, que no puede ser otra que la comparación con los diarios de pago nacionales, de información general.

En esta línea de trabajo, de análisis cuantitativo está la investigación de Guillermina Franco Álvarez y David García Martul, de la Universidad Carlos III. Mediante una encuesta en la propia universidad identifican los principales aspectos diferenciadores de la prensa gratuita frente a la

<sup>140</sup> EDO BOLÓS, CONCEPCIÓN. El éxito de los gratuitos hace más visible la crisis de la prensa diaria de pago. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 2005, 11, pp.23-44.

<sup>141</sup> Proyecto SEJ2007-66380 concedido al Grupo de investigación ANIMA+D, de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid.

<sup>142</sup> BERGANZA CONDE, MARÍA ROSA, CHAPARRO DOMÍNGUEZ, MARÍA ÁNGELES y HOYO HURTADO, MERCEDES DEL. *Desarrollo y características de los diarios gratuitos en España: análisis cuantitativo de las principales cabeceras*. Universidad Rey Juan Carlos. Servicio de Publicaciones, Madrid, 2011.



prensa tradicional<sup>143</sup>. Con anterioridad, la profesora Franco había realizado un estudio sobre el lanzamiento en España de *Qué!*<sup>144</sup>

Como ya se ha indicado, se ha tenido en cuenta como referencia para el modelo nórdico, algunas investigaciones que sobre este tema se han desarrollado en el Grupo de Investigación “Cultura y Modelo Nórdico para la Sociedad de la Información”, de la Universidad Complutense, dirigido por Mariano Cebrián Herreros<sup>145</sup>.

Además se han analizado otras investigaciones, tesinas y tesis doctorales, extranjeras que se enumeran en la Bibliografía –como es el caso de una tesis de licenciatura muy interesante sobre el lanzamiento de *Metro* en Santiago de Chile, uno de los primeros del mundo (2000) tras Estocolmo<sup>146</sup>-, sobre temas tangenciales, centenares de artículos y reportajes periodísticos, noticias publicadas, e informes públicos sobre el sector, en todos los aspectos económicos, mediáticos, publicitarios, de tiradas y audiencias o sociales.

Con anterioridad a esta tesis doctoral realicé el trabajo de investigación, para el Diploma de Estudios Avanzados (DEA), titulado “Los diarios gratuitos en España (2000-2008), un nuevo modelo de negocio ‘La prensa de bajo coste’”, dirigido por Agustín Martínez de Las Heras de la Universidad Complutense. En él se esbozaban ya algunas de las ideas principales en las que ahora he investigado en profundidad<sup>147</sup>.

Este es, el estado de la cuestión en la investigación sobre los diarios gratuitos, que han seguido el modelo nórdico en España, y en lo referente a su modelo de negocio propio. La inexistencia de una investigación científica, completa, sistemática y específica, sobre la aparición, desarrollo y crisis de los diarios gratuitos, de ámbito nacional e información general, en España en estos primeros años de siglo (2000-2012), que expliquen su historia, dimensión y aportación, me ha motivado a la elección de este tema para mi tesis doctoral.

---

<sup>143</sup> FRANCO ÁLVAREZ, GUILLERMINA y GARCÍA MARTUL, DAVID. La prensa generalista en España: Un caso de estudio cuantitativo. *Ámbitos*, 2009, 18, pp. 67-82.

<sup>144</sup> FRANCO ÁLVAREZ, GUILLERMINA. Una nueva forma de hacer periodismo gratuito: el “Weblog impreso” *Quémadrid*. *Ámbitos*, 2005, 13-14, pp. 177-184.

<sup>145</sup> Grupo de Investigación “Cultura y Modelo Nórdico para la Sociedad de la Información” es un grupo consolidado de la Universidad Complutense de Madrid con Referencia 940665, dirigido por Mariano Cebrián Herreros ([www.modelonordico.com](http://www.modelonordico.com)) consultada el 21/02/2012).

<sup>146</sup> LARENAS MARTÍNEZ, MARICELA, RAMOS FLORES, CLAUDIA, y SIEGEL SILVA, MARÍA PÍA. “El fenómeno de los diarios gratuitos, una nueva modalidad de hacer Periodismo”. Tesis de Licenciatura en Comunicación Social. Universidad Diego Portales, Santiago de Chile, 2002.

<sup>147</sup> GÓMEZ QUIJANO, ARTURO. “Los diarios gratuitos en España (2000-2008), un nuevo modelo de negocio ‘La prensa de bajo coste’”. Trabajo para la Suficiencia Investigadora (DEA). Universidad Complutense de Madrid, 1 de septiembre de 2009.

## 2. Hipótesis de la investigación

La presente tesis doctoral, titulada “Historia y modelo de los diarios gratuitos españoles de información general (2000-2012)”, pretende investigar la evolución histórica de este subsector de la prensa diaria en España, desde su aparición en 2000 hasta la crisis en la que se encuentra en 2012, así como demostrar la existencia de un modelo de negocio propio, que le identifica y diferencia respecto al llamado “modelo nórdico” de diario gratuito establecido por *Metro* en Estocolmo en 1995,<sup>148</sup> y también con respecto al modelo de negocio tradicional de la prensa diaria de pago.

Para entender el nacimiento, desarrollo y crisis de los diarios gratuitos durante esta década, será imprescindible poner en contexto su aparición con los cambios económicos y sociales, culturales y demográficos, que se producen, durante esta década, en España. Por ejemplo, indicar que entre 2000 y 2010, el censo se incrementa en 6,5 millones de personas<sup>149</sup>, es decir, la población en la década crece casi un 16%. De ellos, el 75%, es decir 4,8 millones<sup>150</sup>, han sido inmigrantes, la mayoría en edad adulta.

Como veremos en detalle en la investigación, ha sido también una década de un gran desarrollo económico, lo que influirá en el mercado publicitario, con un crecimiento promedio del PIB del 3,3% anual entre 2000 y 2008, así como una brusca caída en 2009 (-3,7%)<sup>151</sup>.

Este crecimiento demográfico y económico ha llevado a un aumento del universo de posibles lectores (ya que se calcula sobre la población de mayores de 14 años); a la aparición de nuevos perfiles de lectores con nuevas necesidades, como son el público inmigrante que, como veremos, conecta inmediatamente con la prensa gratuita, y a un mayor volumen de la inversión publicitaria, por el incremento de la actividad económica y del consumo interno del país.

Es imprescindible tener en cuenta todos estos factores para entender el enorme desarrollo que los diarios gratuitos han tenido en España, que ha llegado a ser calificado, como ya se ha indicado, por el catedrático Díaz-Nosty, como el mayor del mundo por volumen del papel.<sup>152</sup>

<sup>148</sup> LARSSON, SÖREN. Op. cit. (1996a).

<sup>149</sup> Instituto Nacional de Estadística, INE [en línea]. “Principales series de población. Población y variación interanual por sexo y año. Total Población. Total España. 2000-2010.” En: Internet. <<http://www.ine.es>> (Consulta, 13 de marzo de 2012).

<sup>150</sup> Instituto Nacional de Estadística, INE [en línea]. “Principales series de población. Población extranjera por Nacionalidad, provincias, Sexo y Año. Total Extranjeros. Total España. 2000-2010.” En: Internet. <<http://www.ine.es>> (Consulta, 13 de marzo de 2012).

<sup>151</sup> Instituto Nacional de Estadística, INE [en línea]. “Contabilidad Nacional de España. Producto Interior Bruto a precios de mercado y sus componentes. Tasas de variación interanuales. 2000-2009.” En: Internet. <<http://www.ine.es>> (Consulta, 13 de marzo de 2012).

<sup>152</sup> “El desarrollo de la prensa gratuita en España ha sido el mayor del planeta”. En: *20 minutos* [en línea]. 19 de abril de 2007. <<http://www.20minutos.es/noticia/224874/congreso/editores/prensa/>> (consulta, 22 de agosto de 2009).

Un fenómeno que en España ha resultado meteórico consiguiendo, en un periodo de cinco a seis años, superar a los diarios de pago en número de lectores<sup>153</sup>, y en número de ejemplares<sup>154</sup>.

La presente investigación se centra en los periódicos con las siguientes características: impresos; de publicación diaria; de distribución gratuita para el lector; de ámbito nacional; de contenidos de información general; y de financiación exclusiva a través del mercado publicitario. No entran por tanto en el estudio aquellos diarios de información especializada, ni los diarios gratuitos locales, ni tampoco aquellos que estén financiados por una única organización con intereses particulares: políticos, comerciales o sociales. No obstante, estos otros diarios se tendrán en cuenta en determinadas ocasiones, cuando sirvan de referencia a determinadas características, y cuando esta aportación sea de interés para la presente investigación.

Las hipótesis de trabajo de la presente tesis son las siguientes:

1. Que los diarios gratuitos de ámbito nacional y de información general, pueden suponer el fenómeno de mayor importancia, en la historia reciente de los medios en España, después de la aparición de Internet.
2. Que los diarios gratuitos en España parecen presentar un modelo propio, una variante o adaptación del llamado “modelo nórdico” de diarios gratuitos, establecido por *Metro* en Estocolmo en 1995, que se ha implantado posteriormente en todo el mundo por los editores de *Metro* y por otros grupos.
3. Que este modelo podría ser la evolución natural del modelo de los diarios de pago, que llevaría al máximo el esquema tradicional a tres bandas de los medios de comunicación. Mediante la financiación del soporte por terceros, las audiencias lo podrían adquirir por un precio inferior al coste. En el caso de la prensa gratuita, a coste cero.
4. Que la ventaja principal del modelo podría estar en la distribución directa, propia y controlada, de sus ejemplares, lo que le permitiría alcanzar eficazmente los públicos elegidos como audiencias (tanto en el tipo de público, como en el volumen deseado).
5. Que la potencia de este modelo de distribución directa parece ser también su principal debilidad. Al poder prescindir de la decisión de compra del lector y solo necesitar la decisión empresarial, no existirían suficientes barreras de entrada para disuadir a la competencia y evitar la saturación. Como consecuencia, los competidores podrían entrar fácilmente cuando el mercado fuera atractivo, del mismo modo que también podrían salir cuando dejara de serlo.

<sup>153</sup> Elaboración propia a partir de datos de audiencia de AIMC/EGM.

<sup>154</sup> *Difusión* [en línea]. 7 de junio de 2006. En: Internet <<http://difusion.com.es/noticia/1626/Prensa/prensa-gratuita-ya-supera-prensa-pago-numero-ejemplares.html>> (Consulta, 13 de marzo de 2012).

6. Que al ser dependiente de una única fuente de ingresos, la publicidad, y ser un medio complementario para las campañas estrictamente comerciales, su desarrollo y actividad dependería directamente del ciclo económico. Su renuncia al modelo de influencia tradicional de la prensa, impediría también otro tipo de ingresos.
7. Que, por esta ausencia de barreras a la competencia y por esta dependencia de una única fuente de ingresos, el modelo de negocio de los diarios gratuitos generalistas podría ser un modelo de negocio significativamente menos rentable que el de los diarios de pago tradicionales.
8. Que en su relación con los diarios de pago,
  - a. Los diarios gratuitos no les habrían perjudicado en el mercado de lectores, ya que la mayoría de los que habrían conseguido sería de nueva creación.
  - b. Los diarios gratuitos sí que les habrían perjudicado en el mercado de anunciantes, pues se supone que tendrían que compartir una parte de los presupuestos de los anunciantes, para las campañas publicitarias en prensa diaria.
  - c. La aparición de los diarios gratuitos generalistas habría contribuido a la reacción, dinamización y modernización de los diarios de pago, que se habrían quedado en parte estancados y obsoletos.
9. Que la percepción general, por parte del sector profesional de la comunicación en España, de los diarios gratuitos, parece ser negativa. Se les vería como una prensa sensacionalista, de menor valor y calidad informativa, lo que le habría perjudicado en su actividad y desarrollo.



### 3. Metodología

#### 3.1. Consideraciones previas

Para entender este modelo propio de los diarios gratuitos analizaré su historia y dimensión en este periodo (2000-2012) en España, las cabeceras, las organizaciones y grupos que los impulsan, estructuras empresariales, directivos responsables, cuentas de resultados, contenidos informativos y publicitarios, ediciones, diseño formal, organización de las redacciones, características de su producción y de la distribución, así como sus tiradas y audiencias. Es decir, como ya se ha indicado, se tendrán en cuenta todos aquellos aspectos que forman la realidad política (gobierno de las empresas), económica (resultados del negocio) y social (influencia en la sociedad) de un diario.

La aproximación metodológica al modelo de la prensa diaria gratuita, de ámbito nacional y de información general (en adelante la mencionaremos simplemente como “diarios gratuitos”), se hará por comparación con el modelo de la prensa diaria de pago, de ámbito nacional y de información general (en adelante la mencionaremos simplemente como “diarios de pago”). Como ya se ha indicado, una de las hipótesis es que el modelo propio de los diarios gratuitos es una evolución del modelo de los diarios de pago. La comparación entre los dos modelos entiendo que es pertinente, pues tienen un modelo informativo similar –prensa diaria de información de interés general-; cubren un ámbito geográfico similar –cobertura nacional-; y atienden a los dos mercados clásicos de un diario: lectores y anunciantes. Comparten la misma dependencia para su viabilidad de uno de esos mercados: el de los anunciantes que buscan coberturas nacionales para sus mensajes en prensa.

Piet Bakker, profesor en la Escuela de Periodismo y Comunicación Hogeschool de Utrecht (Holanda) que, como ya se ha dicho, está reconocido como una de las más importantes autoridades universitarias mundiales en prensa gratuita, señalaba ya en 2002:

La investigación académica no es fácilmente accesible. Las publicaciones aquí utilizadas son, por ejemplo, reportajes realizados por organizaciones de periódicos, noticias de publicaciones de negocios, notas de prensa de editores e investigaciones pagadas y publicadas por los propios periódicos gratuitos.<sup>155</sup>

De un modo similar se ha hecho en esta tesis, utilizando además de todo el material académico y científico, innumerables documentos de todo tipo: anuarios, informes, presentaciones corporativas, artículos periodísticos, noticias, reportajes, reseñas de jornadas y

---

<sup>155</sup> BAKKER, PIET. Free Daily Newspapers. Business Models and Strategies. En: *The International Journal on Media Management*. 2002, 4, 3, p. 180. (Traducción propia).

congresos, conferencias, etc. La situación de la investigación es similar hoy, diez años después del artículo de Bakker. Las fuentes utilizadas para el desarrollo de esta tesis, se presentan a continuación. Van desde lo más cercano (la documentación e investigaciones propias en este tema) hasta lo más lejano (los profesionales protagonistas de la actividad en los diarios gratuitos). Se han utilizado fuentes primarias, como entrevistas en profundidad a expertos del sector y encuestas a profesionales de la comunicación, así como fuentes secundarias, públicas y privadas, ampliamente aceptadas en el sector (anuarios, informes, estudios, tesis, casos, libros y otros documentos de investigación).

### **3.2. El plan de investigación.**

En primer lugar se realizó la elección de los métodos de investigación a seguir. Para la fase inicial, se seleccionó un método exploratorio, que permitiera tener una primera aproximación al fenómeno de los diarios gratuitos en España. Para ello se entrevistaron en profundidad a algunos expertos, como por ejemplo el director editorial del diario *Metro* en España; se estudiaron casos análogos de diarios gratuitos, locales, especializados, nacionales y extranjeros; así como, un exhaustivo trabajo de gabinete, en el que se recopiló y analizó un gran volumen de información disponible en fuentes secundarias. A continuación se formularon unas primeras hipótesis sobre la historia de los diarios gratuitos en España y su modelo. Las fuentes secundarias proporcionaron también un esquema de la cronología de este tipo de prensa, con algunos hitos históricos de gran interés.

En una siguiente fase, mediante metodología cuantitativa, se realizó una recopilación de todas aquellas fuentes secundarias identificadas, que podían proporcionar datos y resultados que, mediante un análisis estadístico, describieran el contexto y la auténtica dimensión del fenómeno. Para ello, se consultaron las fuentes públicas que controlan regularmente, bajo distintos parámetros, la actividad de los medios de comunicación en España.

Tras la recogida de datos e informaciones accesibles, se realizó una tercera fase con técnicas cualitativas directas, aplicadas a fuentes primarias, que permitiesen confirmar algunas hipótesis, completar las lagunas de información, y corregir las inexactitudes y contradicciones, detectadas en las fuentes secundarias, así como obtener las explicaciones de los hechos ocurridos, y contrastar la percepción profesional del fenómeno. Para ello se realizó un completo trabajo de campo, entrando en contacto con casi 300 profesionales. Se efectuaron más de 30 entrevistas en profundidad a expertos del sector (a los directores de todos los diarios gratuitos, así como a otros profesionales de todas las áreas relacionadas con la prensa diaria). También se aplicaron cuestionarios a 260 profesionales de diversos ámbitos de la comunicación. Esta encuesta, al realizarse sobre un universo representativo del sector de la comunicación, pero no

estadísticamente extrapolable, se ha tomado como técnica cualitativa que permita entender cómo han percibido estos profesionales la presencia de este nuevo tipo de prensa diaria. Se aprovechó para contrastar el modelo, informativo y económico, y para pedir una valoración sobre la crisis de los diarios impresos.

Por último, se realizó una fase de análisis e interpretación de toda la información recogida en el trabajo de gabinete y en el de campo, para dotar a la investigación de una visión de conjunto, cotejar las hipótesis planteadas, y desarrollar unas conclusiones que pudieran suponer una aportación y un avance al conocimiento científico de los diarios gratuitos durante este periodo en España.

Se describen a continuación todas estas fuentes utilizadas en la investigación, desde las más cercanas, las fuentes secundarias internas, propias, hasta las más lejanas, las fuentes primarias externas a las que se ha accedido.

### **3.3. Fuentes propias**

Como ya se ha indicado anteriormente, la base de partida para la presente investigación la componen los estudios previos sobre la prensa de distribución gratuita por mí realizados. Entre ellos destacan:

1. Trabajo de investigación para el Diploma de Estudios Avanzados (DEA, también llamado “Suficiencia Investigadora”), realizado en Madrid el 1 de septiembre de 2009. Titulado: “Los diarios gratuitos en España (2000-2008), un nuevo modelo de negocio: La prensa de bajo coste”.<sup>156</sup>
2. Investigación para el curso de doctorado “Gestión de la comunicación en la era del poder diluido”, dirigido por Jesús Timoteo Álvarez Fernández, en Madrid, 25 de agosto de 2008. Titulado: “Aproximación al estudio de la prensa diaria de distribución gratuita en España”.<sup>157</sup>
3. Ponencia para el III Congreso de Prensa y Periodismo Especializado, en Guadalajara, 5 de mayo de 2006, titulada “La prensa gratuita: especialista en nichos de audiencia”. Fue publicada posteriormente como capítulo de un libro sobre prensa especializada actual.<sup>158</sup>
4. Trabajo de licenciatura sobre la prensa gratuita de ámbito comarcal, en la zona metropolitana de Madrid. Curso 1996-1997. Una parte de las conclusiones de esta

<sup>156</sup> GÓMEZ QUIJANO, ARTURO. Op. cit., (2009), p. 143.

<sup>157</sup> GÓMEZ QUIJANO, ARTURO. “Aproximación al estudio de la prensa diaria de distribución gratuita en España”. Trabajo de doctorado. Universidad Complutense de Madrid. Madrid, 2008. p. 30.

<sup>158</sup> GÓMEZ QUIJANO, ARTURO. Op. cit., (2008a), pp. 287-320.



investigación fue publicada por Juan José Fernández Sanz, en un manual sobre la presencia en los medios de comunicación españoles de grandes grupos multimedia.<sup>159</sup>

En los mencionados trabajos se desarrolló un enfoque propio, se accedió a determinadas fuentes, y se generó un conocimiento sobre la historia y el modelo de la prensa de distribución gratuita en nuestro país. Estos antecedentes han permitido disponer de una metodología consolidada para esta tesis, y de una documentación relevante sobre los orígenes, evolución y tendencias de la prensa gratuita en España.

### **3.4. Diarios gratuitos impresos**

La observación directa del fenómeno y la exposición y acceso a los soportes objeto de la investigación (los diarios *20 Minutos*, *Metro Directo*, *Qué!* y *ADN*), constituyen una fuente clave para el investigador. Además, en los viajes que, por razones profesionales, he realizado por capitales españolas y por otras grandes ciudades del mundo, he podido comprobar la presencia, potencia y particularidades de este modelo de prensa diaria. Son características comunes a simple vista: que se trata de un fenómeno urbano; de ámbito universal (con mayor penetración en el hemisferio occidental); que se produce allá donde haya un mercado grande y estructurado de lectores y de anunciantes; que necesita un sistema de transporte público que permita acceder a una gran concentración, en espacio y en tiempo, de audiencias potenciales (posibles lectores) a quienes distribuir los diarios; y que dispongan de un tiempo cautivo y ocioso para su lectura. Veremos en detalle este modelo, llamado “nórdico”, de diarios gratuitos.

### **3.5. Páginas de los diarios gratuitos en Internet**

Además de la observación de los ejemplares físicos en papel, se ha obtenido abundante documentación en los sitios de estas cabeceras en la red, donde se amplían y actualizan las noticias publicadas en el soporte impreso, y en los que se interactúa proactivamente con lectores y anunciantes. Las propias páginas *web* de estos diarios proporcionan mucha información y documentación sobre ellos mismos y su modelo (en el caso de *Metro Directo* hasta el momento de su cierre en enero de 2009). Como ya se ha indicado, en la descripción del ámbito de la investigación, sólo se incluye en esta a las cabeceras en papel, no formando parte de la tesis las extensiones de los diarios gratuitos en Internet. No obstante, en ocasiones, no es posible separar las actividades de cada uno de los medios. En cualquier caso, se han utilizado como fuentes, y se describirán la implantación y la evolución que han seguido en

---

<sup>159</sup> FERNÁNDEZ SANZ, JUAN JOSÉ. Op. cit., (1999), pp. 250-263.

Internet. Esta es una línea de investigación distinta, que precisa de su propio estudio, y que se deja aquí esbozada.

### 3.6. Asociaciones de editores de prensa y otras

Se han mantenido encuentros y entrevistas con los responsables de todas las asociaciones de prensa implicadas, así como se han tenido en cuenta las publicaciones que editan que, en algunos casos, son muy relevantes. Como, por ejemplo, las de la asociación empresarial de los editores de prensa de pago, Asociación de Editores de Diarios Españoles (en adelante, AEDE), que edita anualmente desde 2002, el *Libro Blanco de la Prensa Diaria*. Aunque no se incluye en estos libros blancos la información de los diarios gratuitos, esta serie es imprescindible para conocer y entender la evolución de la prensa diaria en España.

El *Libro Blanco de la Prensa Diaria* se ha consultado en sus once ediciones hasta la fecha, desde 2002 a 2012. También, a través de esta serie y de otras fuentes, se ha tenido acceso a los datos de la Asociación Mundial de Periódicos (en adelante, WAN, en sus siglas en inglés).<sup>160</sup>

Las asociaciones de prensa gratuita en España, como la Asociación de Editores de Prensa Gratuita (AEPG), la Asociación Catalana de Prensa Gratuita y Medios Digitales (ACPG), la Asociación Madrileña de la Prensa Gratuita y Medios Online (AMPG), y la Comisión de Prensa Gratuita de la Asociación Española de Editores de Prensa Periódica (AEEPP), constituyen fuentes muy importantes para entender la realidad del fenómeno, y completan esta visión desde dentro, de los propios protagonistas sobre su propio modelo. Se ha recopilado la información de sus sitios en Internet y se ha entrevistado a sus principales responsables.

Una de las herramientas clave para estudiar la prensa y los diarios gratuitos en España, han sido los Congresos, Convenciones, Cursos, Jornadas y Encuentros que han organizado estas asociaciones. En ellos se han presentado ponencias con contenidos innovadores e inéditos, fruto de investigaciones sobre este modelo de prensa.

Son también de gran interés, los documentos de la Federación de Asociaciones de la Prensa, Asociación de la Prensa de Madrid, Colegio de Periodistas de Cataluña, así como de otras asociaciones regionales y provinciales (vgr.: Cantabria y Guadalajara), cuyas publicaciones, anuarios, cuadernos y revistas, reflejan el sentir de la profesión sobre la crisis de la prensa en general, la situación particular de la prensa diaria de pago, y las opiniones ante la llegada y presencia de los diarios gratuitos.

---

<sup>160</sup> El *Libro Blanco de la Prensa Diaria* (2002-2012) se edita anualmente por AEDE. Se realiza habitualmente con la colaboración de IESE Business School (Universidad de Navarra). En las últimas ediciones también colaboran Deloitte, Carat Expert y Media Hotline, según se indica en: BEL MALLÉN, JOSÉ IGNACIO. Op. cit., (2011), p. 7.

### 3.7. Hemerotecas de los medios tradicionales de prensa de pago

Los medios tradicionales de prensa diaria de pago en España son quienes se han sentido más afectados por la irrupción del fenómeno de la prensa diaria de distribución gratuita. El análisis de estas fuentes ha comenzado por los archivos de estos diarios. Se ha consultado la hemeroteca completa (1881-2009) del diario de pago más antiguo, entre los de ámbito nacional: *La Vanguardia*, para la voz “prensa gratuita”. Además, se han consultado las hemerotecas en sus versiones digitales de otros medios de importancia: *ABC*, *El País* y *El Mundo*.<sup>161</sup>

Estas cabeceras de prensa de pago tradicional han recogido, desde su perspectiva, la actualidad de los diarios gratuitos. Su aparición, crecimiento y dificultades. También, en ocasiones, los datos de audiencias y tiradas. La mayor parte de las veces considerándolos como un tipo de prensa aparte.

### 3.8. Prensa digital, buscadores y alertas en Internet

Siguiendo en la investigación desde dentro –las fuentes más cercanas a los diarios gratuitos- hacia fuera –lo más alejado a ellos-, era interesante recopilar la información que, sobre la voz: “prensa gratuita”, se ha publicado en la Red. La metodología utilizada en este caso fue el establecimiento de una “alerta” en el buscador de Internet, Google, para la voz “prensa gratuita” en español. El resultado fueron más de 650 alertas, con un promedio de dos noticias por alerta (1.300 noticias, aproximadamente), en tres años (octubre 2007 a septiembre 2010). Además de esta herramienta, se ha consultado esta voz en inglés, para otras informaciones disponibles en la red, a través de este mismo buscador. Hay que aclarar que en inglés la documentación obtenida no siempre es relevante y útil, ya que la voz “free press” es válida tanto para “prensa gratuita”, como para “prensa libre”.<sup>162</sup>

### 3.9. Organismos de medición de difusión y audiencias

La dimensión cuantitativa, de las distintas variables objeto de estudio, se ha obtenido a partir de la información pública de los distintos organismos del sector en España, responsables de la medición de tiradas, difusión y audiencias:

<sup>161</sup> Hemerotecas de diarios de pago consultadas: *La Vanguardia* [en línea]. En: Internet. <<http://www.lavanguardia.com/hemeroteca>> (Consulta, 2 de abril de 2012). *ABC* [en línea]. En: Internet. <<http://www.abc.es/archivo/archivo.asp>> (Consulta, 2 de abril de 2012). *El País* [en línea]. En: Internet. <<http://elpais.com/diario>> (Consulta, 2 de abril de 2012). *El Mundo* [en línea]. En: Internet. <<http://www.elmundo.es/elmundo/hemeroteca>> (Consulta, 2 de abril de 2012).

<sup>162</sup> Google Alertas [en línea]. En: Internet. <<http://www.google.es/alerts?hl=es>> (Consulta, 2 de abril de 2012).

1. El organismo Oficina de la Justificación de la Difusión (en adelante OJD), y su división para el estudio de la difusión en la prensa gratuita (en adelante, PGD). Certifica la tirada y la difusión en los diarios de pago, así como los ejemplares distribuibles en la prensa gratuita.<sup>163</sup>
2. El grupo de empresas de medición de audiencias, la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (en adelante, AIMC), y su Estudio General de Medios (en adelante, EGM). Es un estudio poblacional que consulta, entre otras muchas cosas, sobre el consumo de medios.<sup>164</sup>
3. La empresa de control y análisis de la estimación de la inversión en publicidad, Infoadex. Sus datos son la referencia para el análisis del mercado publicitario.<sup>165</sup>
4. El Instituto Nacional de Estadística (en adelante, INE), organismo público responsable de la información estadística oficial de España. Entre sus muchas publicaciones nos han interesado en esta investigación, las referidas a datos demográficos y económicos en el periodo objeto de estudio (2000-2012).<sup>166</sup>

### **3.10. Catálogo Cisne de la Biblioteca de la Universidad Complutense y otras bibliotecas universitarias**

Un aspecto fundamental para el presente trabajo era conocer las investigaciones, científicas y periodísticas, sobre prensa gratuita. Se consultó el catálogo de la Biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid (Cisne), para localizar publicaciones sobre el tema. El resultado obtenido fue de siete tesis, seis libros, tres de ellos de ponencias y conclusiones de congresos sobre prensa local y prensa gratuita, y casi un centenar de artículos, científicos y de prensa especializada.

La escasez de publicaciones específicas sobre prensa gratuita diaria, ha sido siempre, para el autor, una motivación adicional para profundizar en la investigación de este tema.

Además se han consultado los catálogos en línea de otras universidades, fundamentalmente aquellas con facultades más activas en investigación, de ciencias de la información, comunicación o periodismo.

Entre ellas, la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona, la de Navarra, la del País Vasco o la Universidad de Sevilla.

<sup>163</sup> INTROL Información y control de publicaciones [en línea]. En: Internet. <<http://www.ojd.es>> (Consulta, 21 de marzo de 2012).

<sup>164</sup> AIMC Asociación para la investigación de medios de comunicación [en línea]. En: Internet. <<http://www.aimc.es>> (Consulta, 21 de marzo de 2012).

<sup>165</sup> INFOADEX [en línea]. En: Internet. <<http://www.infoadex.es>> (Consulta, 21 de marzo de 2012).

<sup>166</sup> INE, Instituto Nacional de Estadística [en línea]. En: Internet. <<http://www.ine.es>> (Consulta, 21 de marzo de 2012).

### 3.11. Artículos en revistas científicas y otras investigaciones

Además se han consultado cerca de una cincuentena de *papers* y artículos de investigación, publicados en revistas científicas de comunicación de ámbito hispano. La mayor parte de los autores son profesores de universidades españolas. La búsqueda se ha completado con la consulta en Redalyc, la Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, que publica la Universidad Autónoma del Estado de México, en Internet. Esta página es una enorme base de datos para la investigación ya que, en el momento de la consulta, incluía 627 revistas científicas con 144.776 artículos a texto completo.<sup>167</sup>

Por último, y como no podía ser menos en la investigación de un fenómeno de ámbito mundial, se ha acudido a tesis, *papers*, artículos y noticias de investigadores y profesionales de fuera de nuestras fronteras y de otros ámbitos culturales.

Dentro de esta documentación, tiene especial relevancia la colección de la publicación mensual digital *Free Daily Newspapers*, del experto ya mencionado, Piet Bakker, comenzada a editar en 2004, y consultada exhaustivamente hasta 2010, para localizar los hitos y noticias principales del sector en el ámbito mundial.

También sus distintos artículos se han convertido en una fuente de gran relevancia. Como se ha señalado en el Estado de la Cuestión, se han tenido en cuenta las investigaciones de otros expertos internacionales.

En cuanto al modelo de negocio de la prensa han sido muy importantes los artículos de Robert G. Picard, que es el director y profesor de Economía del Centro de Gestión y Transformación de los Medios (MMTC en sus siglas en inglés), en la Jönköping International Business School, en Jönköping, Suecia. Picard es uno de los especialistas mundiales, desde la visión académica, en la gestión y economía de los medios de comunicación.

En cuanto a las investigaciones sobre los modelos de negocio, he seguido las investigaciones de Joan Magretta, que es profesora asociada senior en el Instituto para la Estrategia y la Competitividad de la Harvard Business School, y que trabaja desde hace años con Michael Porter.

Asimismo, he tomado como referencia la visión de los modelos de negocio de Ramón Casadesus-Masanell, profesor de la Harvard Business School, y sus trabajos conjuntos con Joan E. Ricart, de IESE Business School y Feng Zhu.

El trabajo documental y de investigación de gabinete se ha completado con un extenso trabajo de campo, que se detalla a continuación.

---

<sup>167</sup> RED DE REVISTAS CIENTÍFICAS DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, ESPAÑA Y PORTUGAL [en línea]. En: Internet. <<http://redalyc.uaemex.mx>> (Consulta, el 13 de septiembre de 2010).

### 3.12. Entrevistas personales a profesionales

La investigación se ha completado con entrevistas personales en profundidad a treinta y dos profesionales de distintas áreas, relacionadas con la actividad de la prensa gratuita y de prensa de pago, quienes han matizado aspectos interesantes de la información recogida por otras fuentes.

Se han seleccionado áreas de actividad a lo largo de toda la cadena de valor de la prensa diaria, tanto en los de pago como en los diarios gratuitos: redacción, coordinación, edición, compra de publicidad, producción, distribución, internet, puntos de venta, asociaciones empresariales y de prensa, profesores de universidades y escuelas de negocio, consultores, agencias, departamentos de comunicación de empresas anunciantes e instituciones, etc. Esta herramienta ha dado amplitud y profundidad a la investigación. Los responsables entrevistados son los siguientes:<sup>168</sup>

#### EDITORIAL (Diarios gratuitos)

*20 minutos* (antes *Madrid y m@s*)

- Arsenio Escolar Ramos, Director general editorial (13/03/2013 y 02/09/2010)

*Metro Directo*

- Carlos Salas, Director editorial (29/07/2008)
- Pedro Vallín, Redactor Jefe (28/07/2010)
- Jesús Alba Holgado, Director de Distribución (18/04/2011)

*ADN*

- José Sanclemente Sánchez, Consejero delegado (20/03/2012)
- Albert Montagut, Director *ADN* (12/12/2012, 03/09/2012 y 26/07/2010)
- Andrés Gil, Subdirector (26/07/2010)

*Qué!*

- Alejandro Sopeña, Director (07/05/2012)
- Daniel Extremera Martínez, Director general (20/07/2010)

#### EDITORIAL (Otros gratuitos)

*Diario Médico*

- Francisco Javier Olave Lusarreta, Director (19/04/2012)

*Negocio & Estilo de vida*

- Mar Lizana Serna, Adjunta a Presidencia (20/09/2010)

<sup>168</sup> Para una mejor comprensión, algunos profesionales se incluyen en varios epígrafes, por tener cargos y responsabilidades en distintas organizaciones y ser todas ellas de interés para la investigación.

### *Sierra Madrileña / Gente*

- Javier Castellano Garrido, Editor de *Sierra*, Subdirector de *Gente* (22/07/2010)

### **EDITORIAL (Diarios de pago)**

- Fernando Berridi de Quevedo, Director general, *ABC* (14/07/2010)
- Fernando Mas Paradiso, subdirector de *elmundo.es* (23/07/2010)
- Luis Izquierdo Labella, redactor, *La Vanguardia* (07/07/2010)

### **PRODUCCIÓN**

- Puerto Pérez Pérez, Directora I+D+i, Corporación Bermont, (07/07/2010)

### **DISTRIBUCIÓN**

- Cristina de Sequera Ortiz, Directora General, Logintegral (28/07/2010)
- Carlos Eslava Reig, Director, Boyacá (18/04/2011)
- Eduardo López Fradejas, Propietario, Kiosco (06/07/2010)

### **PUBLICIDAD Y CONSULTORÍA DE MEDIOS**

- Eduardo Vázquez, Director de Desarrollo, Arena Media (20/08/2010)
- José Luis Vara Collado, Socio Director, Grupo Consultores (16/09/2010)

### **ANUNCIANTES**

- Alejandro Borges Chamorro, Director RR.II., Microsoft (26/07/2010)

### **UNIVERSIDADES Y ESCUELAS DE NEGOCIO**

- Fernando Peinado y Miguel, Profesor Titular y Director de Departamento Periodismo IV (Empresa Informativa), Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid (13/07/2010)
- Julián Villanueva Galobart, Profesor Agregado y Director del Departamento de Dirección Comercial, IESE Business School (22/09/2010)
- Juan Pablo Arrieta Álvarez-Ossorio, Director de Comunicación, ESIC (19/08/2010)

### **ASOCIACIONES DEL SECTOR**

AEDE, Asociación de Editores de Diarios Españoles

- Ignacio M. Benito García, Director General (27/07/2010)
- José Ignacio Bel Mallén, Coordinador general Libro Blanco de la prensa diaria (03/06/2011)

- Juan Manuel de Toro Martín, Coordinador general Libro Blanco de la prensa diaria (28/07/2010)

AEPG, Asociación Española de la Prensa Gratuita

- Víctor Núñez Fernández, Director General (13/07/2010)
- Ricardo Martínez Platel, Becario UCM. *Guía de Publicaciones Gratuitas de la Comunidad de Madrid* (23/07/2010)

APM, Asociación de la Prensa de Madrid

- Fernando González Urbaneja, Presidente (27/07/2010)

DIRCOM, Asociación de Directivos de Comunicación

- Sebastián Cebrián Gil, Director General (19/07/2010)

### **3.13. Encuesta a profesionales de la comunicación**

La aparición de la prensa diaria gratuita ha venido acompañada de una fuerte polémica, tanto por la parte del periodismo como de la comunicación en general. La visión del sector más tradicional de la prensa sobre el fenómeno ha ido evolucionando: indiferencia, obstrucción, preocupación, entrada, aceptación, crisis... En este periodo (2000-2012), algunas cabeceras importantes de diarios gratuitos han consumado todas las etapas de la vida de un periódico: nacimiento, desarrollo, consolidación, crisis y cierre. Quizá este sea también un aspecto muy interesante de la presente investigación: ocupa la vida completa de varios diarios. En la prensa tradicional, normalmente este ciclo ocupa varias generaciones. En los diarios gratuitos esto ha ocurrido en tan solo una década.

Los profesionales de los distintos ámbitos de la comunicación, sobre todos los periodistas, han venido tomando partido y posiciones respecto a los nuevos diarios gratuitos. Por una parte, algunos profesionales les acusan de ser los causantes de hacer más profunda la crisis de la prensa de pago. Por otra parte, algunos la defienden como símbolo de modernidad e innovación, en un sector muy inmovilista, que agonizaba lentamente en el momento de la aparición de estos nuevos soportes.

Existen algunas investigaciones sobre la percepción del público lector acerca de los diarios gratuitos. Sin embargo, no he encontrado ninguna dirigida a recabar la opinión de los profesionales. Es por ello que he querido concluir la investigación con una cala en el sector profesional. La herramienta elegida ha sido la encuesta en línea, pues permitía reunir la opinión de un gran número de expertos de la comunicación, distantes entre sí: periodistas, gerentes, directores, comunicadores, redactores, editores, publicitarios, ejecutivos y cargos de asociaciones, profesores universitarios y de escuelas de negocio, consultores, etc. Jóvenes



profesionales con toda la vida por delante con visión de futuro, y viejos expertos con toda una vida profesional a sus espaldas que le da valor a sus puntos de vista.

El resultado ha sido una encuesta con una muestra amplia, a la que se ha invitado a participar a 1.775 profesionales de comunicación: 1.375 de ellos por mí conocidos personalmente, así como a otros 400 seguidores de mi cuenta personal en la red social *Twitter*.<sup>169</sup> De todos ellos se han obtenido 260 respuestas válidas. Han opinado sobre un cuestionario común y han aportado su visión del fenómeno de los diarios gratuitos, así como sus recetas ante la crisis general de la prensa diaria de papel. Como se intuía *a priori*, refleja la visión bipolar del fenómeno a la que hacíamos mención con anterioridad. Los 1.375 profesionales de la comunicación por mí conocidos e invitados personalmente a participar en la encuesta, se pueden clasificar en las siguientes categorías profesionales:

<b>Categorías de profesionales invitados a participar por correo electrónico</b>	<b>Envíos</b>	<b>%</b>
Profesionales de Comunicación en grandes empresas	555	40%
Antiguos alumnos de cursos de postgrado en Comunicación	241	18%
Profesionales de Comunicación en medios, agencias y consultoras	170	12%
Antiguos alumnos de escuelas de negocio del sector de Comunicación	149	11%
Alumnos de Periodismo (Licenciatura y Grado)	144	10%
Profesores de Comunicación en postgrados	68	5%
Profesores de Universidad (Departamento Historia de la Comunicación)	25	2%
Periodistas de asociaciones de la prensa	23	2%
<b>TOTAL PROFESIONALES INVITADOS</b>	<b>1.375</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación del autor.

<sup>169</sup> @ArturoGomezQuij [en línea]. En: Internet. < <https://twitter.com/#!/ArturoGomezQuij> > (Consulta, 22 de diciembre de 2011). La respuesta en este grupo de Twitter fue muy reducida (0,5%), frente al grupo de profesionales conocidos, en el que la respuesta fue muy considerable (18,8%).

## 4. Antecedentes históricos de los diarios gratuitos

### 4.1. Consideraciones previas

La historia de la prensa gratuita se funde con la historia general de la prensa, incluso algunos antecedentes están en publicaciones manuscritas. Todo parece indicar que la prensa gratuita nace para satisfacer necesidades comerciales, y que, hasta el origen de la periodicidad en las publicaciones impresas, como señalaba Sichel, “se encuentra en la actividad comercial”.<sup>170</sup>

En este sentido, como ya se indicó en el Estado de la Cuestión, la mejor investigación de la que disponemos en España sobre la historia de la prensa gratuita, sigue siendo el excelente manual de Alfonso Nieto, *La prensa gratuita*<sup>171</sup>, que, a pesar de sus veinticinco años de vida, conserva la frescura y la solidez de las buenas investigaciones.

### 4.2. Primeros antecedentes

El punto de partida de esta investigación se encuentra en la conjunción de dos realidades sociales: el comercio y la información. Economía de la información e información económica son aspectos estrechamente unidos en el desarrollo histórico de la empresa periodística. La gratuidad tiene abundantes manifestaciones en la historia del periodismo. Para conocer los antecedentes es necesario situarse en los últimos años del siglo XV y seguir los pasos del desarrollo de la imprenta al servicio del comercio. Las Relaciones de Precios Corrientes y las Hojas de Anuncios fueron protagonistas del tránsito de la información comercial manuscrita, a la edición de impresos periódicos con informaciones comerciales.<sup>172</sup>

Los autores consultados señalan a Théophraste Reanudot y su *Feuille du Bureau d'Adresses*, editada en 1630 en Francia, como “el más antiguo precedente de las publicaciones periódicas gratuitas”<sup>173</sup>, aunque Nieto señala que “el anuncio impreso es anterior a Renaudot, como también lo son las publicaciones periódicas que incluyeron anuncios de carácter comercial”. Sea como sea, parece que es evidente que “las Hojas de anuncios comerciales constituyen el antecedente impreso más remoto de las actuales publicaciones periódicas publicitarias”.<sup>174</sup>

Otros precedentes de la prensa gratuita, ya en el siglo XIX, son las publicaciones publicitarias, cuyos contenidos eran únicamente de publicidad y, normalmente, eran gratuitas. Como señala Edo,

<sup>170</sup> NIETO TAMARGO, ALFONSO. Op. cit. (1984). P. 81.

<sup>171</sup> *Idem*

<sup>172</sup> *Ibidem*, p. 13.

<sup>173</sup> *Ibidem*, p. 73.

<sup>174</sup> *Ibidem*, p. 37.

“se editaban con periodicidad generalmente semanal, la mayoría eran de ámbito local o de barrio, se distribuían en Madrid, Barcelona y Zaragoza y fueron bastante efímeras”.<sup>175</sup>

Un antecedente más cercano por su fórmula de noticias y anuncios, de 1842-1843, *El Gratis*. Es interesante su triple periodicidad (diario, semanario y cartel dominical) y su fórmula especial de distribución gratuita de los 2.000 primeros ejemplares. En la hemeroteca digital de la Biblioteca Nacional de España se dice que era:

Periódico subtítulo “diario-cartel de avisos, noticias y conocimientos útiles” que resaltaba los anuncios publicitarios y que distribuía gratis sus primeros dos mil ejemplares. De cuatro páginas y a cuatro columnas, llegó a imprimir tres ediciones. Una diaria para Madrid, otra semanal (miércoles) para provincias y el extranjero, y la tercera colocada como cartel en las calles madrileñas, los domingos. Llegó a tener una distribución a domicilio.

Como tantos otros proyectos periodísticos de la época “no duró más de medio año y llegó a editar 161 números, cesando el 15 de enero de 1843 y sucediéndole *El nuevo avisador*”.<sup>176</sup>

En la búsqueda de antecedentes históricos de la prensa gratuita, Nieto señala uno de los criterios que orienta su investigación, y que nos puede servir a la hora de entender y diferenciar las publicaciones gratuitas en las que estamos interesados, afines a nuestro concepto. El criterio es “la edición por personas privadas que asumen –a cuenta propia– los riesgos económicos de la publicación”<sup>177</sup>. Esta cualidad nos ayuda a clarificar el concepto, pues no tendremos en cuenta aquellas publicaciones en las que el editor no asume ese riesgo económico.

Cuando en situación de libertad, el precio de venta del periódico es inferior a su coste real, nos encontramos ante los primeros pasos de lo que en su máximo desarrollo económico, llegará a ser la publicación periódica gratuita. El precio de venta inferior al coste real implica una gratuidad parcial a favor del suscriptor o del comprador.<sup>178</sup>

Comparto este punto de vista y lo desarrollaré a lo largo de la presente investigación. Es decir, la mayoría de las publicaciones de pago en nuestro país son “gratuitas parcialmente” para sus compradores, pero eso anticipa lo que veremos más adelante. Analicé hasta qué punto llega esa “gratuidad parcial”, que señala Nieto, en la prensa diaria de pago. Esto dará la base sobre la que se apoya una de las hipótesis de esta tesis: la prensa gratuita lleva hasta las últimas consecuencias un modelo que ya se encuentra presente en la prensa de pago.

Es una evolución: lleva al límite máximo la “gratuidad parcial”.

<sup>175</sup> EDO BOLÓS, CONCEPCIÓN, El éxito de los gratuitos hace más visible la crisis de la prensa diaria de pago, En: *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 2005, 11, p. 27.

<sup>176</sup> Biblioteca Nacional de España. Hemeroteca digital [en línea]. <[http://hemerotecadigital.bne.es/cgi-bin/Pandora.exe?collection=internet;xslt=simple-form;result\\_xslt=list;lang=>](http://hemerotecadigital.bne.es/cgi-bin/Pandora.exe?collection=internet;xslt=simple-form;result_xslt=list;lang=>)> (Consulta, 10 de febrero de 2012).

<sup>177</sup> NIETO TAMARGO, ALFONSO. Op. cit. (1984), p. 71.

<sup>178</sup> Ibídem

### 4.3. Un antecedente cercano: el modelo de la *penny press*

Quizá, como señalan muchos autores “la prensa gratuita tiene un precursor interesante en la *penny press* estadounidense”<sup>179</sup>. La propia prensa de pago ha relacionado los dos fenómenos, como el diario *El País*, en su edición del País Vasco, publicaba un artículo que titulaba precisamente “Del ‘*penny press*’ a la prensa gratuita”<sup>180</sup>. Hasta que se produce el éxito de esta prensa barata del siglo XIX, se accedía a los periódicos mediante suscripción y éstos tenían escasos anuncios. Los cambios sociales se suceden vertiginosamente, de un modo similar en muchos aspectos a lo que está ocurriendo en nuestros días. Cambios tecnológicos, cambios económicos, sociológicos, culturales, etc.

Se trataba de periódicos dirigidos principalmente a las clases populares neoyorquinas de mediados del siglo XIX, que tenían un precio de un centavo de dólar, o lo que es lo mismo, un *penny*. Para hacernos una idea de lo que suponía este precio, hemos de pensar que hasta entonces los periódicos costaban seis o siete veces más.<sup>181</sup> Los ejemplares eran vendidos por chicos repartidos por diferentes puntos de la ciudad. El modelo de la *penny press* tuvo mucho éxito. El contenido de estos periódicos tenía un fuerte componente sensacionalista, con énfasis en el crimen, en acontecimientos deportivos y en las noticias locales.

Para contrarrestar con un contenido más serio y analítico la oferta de información de los *penny papers*, surgieron periódicos más caros pero de mayor calidad. Otros se reconvirtieron, reaccionando a esa prensa sensacionalista. El paradigma de la prensa seria lo creará *The New York Times*<sup>182</sup>.

No obstante lo que afirma Kotzrincker, sobre *The New York Times*, “que era más caro”, no obstante, en sus comienzos “su precio de venta era también de un centavo”.<sup>183</sup>

Es evidente que el fenómeno es muy similar, y en él están casi todos los ingredientes que incluye la prensa gratuita.

Con anterioridad los periódicos eran de tiradas pequeñas que “obligaban a mantener un alto precio por ejemplar para cubrir los costes. Las suscripciones no se pagaban por adelantado” por lo que “su vida económica era difícil”.<sup>184</sup>

<sup>179</sup> KOTZRINCKER, JOSEF. *El enigmático modelo de negocio de la prensa gratuita*. En: Baquía [en línea]. 2002. <<http://www.baquia.com/com/20020226/art00013.html>> (Consulta, 15 de marzo de 2006).

<sup>180</sup> UGARTE, PEDRO. “Del ‘penny press’ a la prensa gratuita”. *El País* [en línea]. En: Internet. <[http://elpais.com/diario/2006/04/17/paisvasco/1145302803\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2006/04/17/paisvasco/1145302803_850215.html)> (Consulta, 21 de julio de 2010).

<sup>181</sup> WEILL, GEORGES, BELÉNDEZ, VIRGILIO y MUÑOZ SEBASTIÁN, TERESA. *El periódico: orígenes, evolución y función de la prensa periódica*. Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones, 2007. PP. 171-183.

<sup>182</sup> KOTZRINCKER, JOSEF. Op. Cit., (2002).

<sup>183</sup> PIZARROSO QUINTERO, ALEJANDRO, Evolución histórica de la prensa en los Estados Unidos, En: PIZARROSO QUINTERO, A., (coord.). *Historia de la Prensa*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S.A. 1994, p. 431.

<sup>184</sup> *Ibíd*em, p. 426-427.

#### 4.4. Cambios que llegan con la *penny press*

En primer lugar, hay cambios sociales que lo posibilitan, que en el caso de la *penny press* es la aparición de una gran masa urbana, de clase obrera, cuyas necesidades informativas no estaban satisfechas. En los años treinta del siglo XIX aparecerá un producto accesible que cubrirá esa demanda.<sup>185</sup> Era un nicho de posibles lectores, ya que muchos de ellos disponían de una instrucción elemental. Como veremos más adelante, este fenómeno presenta también un paralelo con la situación social actual. Una gran mayoría de esos nuevos lectores eran inmigrantes procedentes fundamentalmente de Europa, que se encontraban desubicados en su nueva patria. Querían integrarse en la ciudad y para ello necesitaban información.

En segundo lugar, hay un avance tecnológico radical, que permite la aplicación de la máquina de vapor a la tecnología de imprenta, lo que posibilita grandes tiradas a precios mucho más económicos. Los grandes cambios sociales suelen ir acompañados de la aparición de nuevas tecnologías, que lo refuerzan, aprovechando las sinergias mutuas. Esta innovadora tecnología entonces disponible, redujo considerablemente los costes y permitió vender cada ejemplar a un precio muy bajo y por debajo del coste, siempre que las tiradas fuesen muy altas. “Va a aparecer un nuevo tipo de prensa barata y popular que va a revolucionar el mundo del periodismo y a crear un modelo que más tarde será imitado en Europa”.<sup>186</sup> En el caso de los diarios gratuitos, como veremos más adelante, el flujo será inverso y el modelo viajará desde Europa donde se creará, hacia América y el resto del mundo. “El periódico a diez céntimos, a un centavo, a un penique, anuncia una época nueva”.<sup>187</sup>

Acompaña a este cambio el desarrollo de la publicidad, que encuentra en este tipo de prensa un vehículo para llegar a esas nuevas masas urbanas con sus mensajes comerciales. Eran un público amplio y con muchas necesidades. Esta prensa se convierte en un soporte excelente y en un escaparate magnífico para todos los productos que se empiezan a fabricar en masa, “su éxito atrajo la publicidad que llenaba gran parte del periódico”.<sup>188</sup> Como veremos más adelante, hoy la publicidad llena también gran parte del contenido de los diarios gratuitos. Y se ha producido un efecto similar. Los anunciantes establecidos encuentran un nuevo soporte y, a su vez, el nuevo soporte crea nuevos anunciantes. “El anuncio ya constituye un recurso precioso, aunque todavía no alcanza todo su desarrollo”.<sup>189</sup>

También hay que tener en cuenta el cambio que se produce en el modelo de distribución. Del viejo sistema de suscripción, en el que se recibía pasivamente el ejemplar del periódico en el propio

<sup>185</sup> PIZARROSO QUINTERO, ALEJANDRO. Op. cit., (1994). p. 427.

<sup>186</sup> *Ibíd*em

<sup>187</sup> WEILL, GEORGES. Op. cit. (2007), p. 183.

<sup>188</sup> PIZARROSO QUINTERO, ALEJANDRO. Op. cit., (1994), p. 427.

<sup>189</sup> WEILL, GEORGES. Op. cit. (2007), p. 183.

domicilio, se pasa a un sistema mucho más dinámico y agresivo, que consistía en la venta de números sueltos mediante vendedores por toda la ciudad, que voceaban las noticias nada más salir las ediciones. Esta distribución directa se establecía allí en donde se concentraba el público, en los transportes, en las estaciones, en las entradas de las fábricas, en las calles más transitadas. No hacía falta esperar a la entrega de la suscripción. Ni se podía tampoco esperar: la sociedad se acelera, la competencia acecha. En la misma calle se podía disponer de un ejemplar al precio más bajo posible: un centavo. Se deja de vender a crédito a los suscriptores y a los anunciantes. Todo tiene que ser por adelantado. A los vendedores no se les admiten devoluciones.<sup>190</sup>

El cambio es básicamente de actitud: los diarios se van a por los lectores en vez de esperar a que estos decidan comprarles. Algo similar a lo que veremos en el modelo de distribución de los diarios gratuitos.

Encontramos también un gran cambio en la forma de presentar los contenidos. Los cambios técnicos posibilitan incluir nuevos tipos e imprimir ilustraciones y, más tarde, imágenes y fotografías. La competencia que se establece, no ya con la prensa tradicional de suscripción, sino con otros *penny papers*, en el afán de vender más, provocará la sordidez de muchos de los contenidos, que vienen a conformar lo que se ha definido como “sensacionalismo”. Una manera de presentar la información que busca la atracción, captar la atención del posible lector y conseguir su compra, con grandes titulares, ilustraciones, imágenes, y con una dedicación desproporcionada de los espacios respecto a las normas de importancia vigentes hasta entonces.

Esta nueva prensa supone un gran salto, desde la prensa popular de la primera mitad del siglo XIX hasta la llamada “segunda o gran generación de prensa de masas” que se produce en los años ochenta de ese siglo. Joseph Pulitzer establecerá el modelo y proporcionará las características de esta generación de prensa. Se establece 1883 como fecha de arranque por ser el año en el que compra el diario *The World*, de Nueva York, que se encontraba en ruina económica. Según el profesor Jesús Timoteo Álvarez, las características de este modelo de prensa son:

- Precio de venta accesible y popular
- Lenguaje accesible, claro, breve y directo
- Sensacionalismo formal y externo, con la primera plana para atraer lectores
- Autopromoción constante
- Conexión entre los intereses de los lectores y el periódico
- Provocación de la noticia (*I make news*)
- Sabia utilización del organigrama informativo local y nacional<sup>191</sup>

<sup>190</sup> WEILL, GEORGES. Op. cit. (2007), p. 181.

<sup>191</sup> ÁLVAREZ, JESÚS TIMOTEO. *Historia y modelos de la comunicación en el siglo XX: el nuevo orden informativo*. Barcelona: Ariel, 1992. pp. 52-56.

Como veremos en la investigación sobre el modelo, periodístico y de negocio, de los diarios gratuitos, habrá muchas similitudes entre sus características y las que se fijaron para el sensacionalismo.

Es interesante constatar como también este tipo de prensa obligó a la prensa más seria, a una reconversión y a un replanteamiento de su modelo informativo y de negocio. Esta prensa popular y sensacionalista ayudó, por reacción en contra, a la aparición de una prensa más culta y de mayor calidad. Según mi punto de vista, este fenómeno parece también suceder de alguna manera en nuestra época.

La irrupción de los diarios gratuitos ha supuesto un revulsivo para la mejora, en muchos aspectos, de los diarios de pago.

#### **4.5. Antecedentes de la prensa gratuita actual**

Pero es en la segunda mitad del siglo XX donde están los antecedentes inmediatos de la prensa gratuita actual. Se sitúan en la “prensa alternativa” que se desarrolla en Estados Unidos en las décadas de los 60 y 70 de ese siglo.<sup>192</sup> Presenta ya una de las características de la prensa gratuita actual, y es que se dirigen a un segmento muy concreto de la población.

En los países democráticos con economía de libre mercado la aparición de una nueva publicación periódica es una oferta más que se hace a los lectores, como alternativa a las informaciones que proporcionan los diarios y revistas en circulación. Esta alternativa supone crear competencia y abrir las posibilidades de opción a los lectores. Con un significado quizá más restringido se acuña, en los años sesenta, la expresión “prensa alternativa” para reflejar en los Estados Unidos de Norteamérica una nueva forma de periodismo.<sup>193</sup>

Luego, hemos de entender que estas publicaciones gratuitas norteamericanas eran “alternativas” en un sentido cultural del término, pero al utilizar el modelo gratuito, abrieron las posibilidades de publicaciones alternativas, como nuevas opciones, a las ya existentes.

Como explica Edo, hay que entender que según algunas investigaciones por ella consultadas, “no toda la prensa alternativa fue entonces gratuita”. Pero el fenómeno no fue exclusivamente estadounidense y “en fechas más o menos próximas a las norteamericanas comienzan a publicarse también en Europa gratuitos con cierta periodicidad y con una trayectoria semejante”.<sup>194</sup>

Nieto estudia este fenómeno en profundidad, ya que su análisis llega hasta principios de los años ochenta del siglo pasado y abarca tanto a Estados Unidos, como a los principales países europeos. El análisis de esta investigación de Nieto obtiene el siguiente comentario de Edo, “el crecimiento en

<sup>192</sup> NIETO TAMARGO, ALFONSO. Op. cit. (1984), p. 86.

<sup>193</sup> *Ibídem*

<sup>194</sup> EDO BOLÓS, CONCEPCIÓN. Op. cit. (2005), pp. 28-30.

número y en volumen económico de las empresas propietarias y responsables de las publicaciones gratuitas no ha sido repentino, sino muy regular y sin apenas altibajos”.<sup>195</sup>

Así, por ejemplo, en 1981 había -sólo en Francia- 411 títulos que imprimían más de 80 millones de ejemplares al mes, con un volumen de negocio de casi 600 millones de francos.<sup>196</sup> Edo actualiza, en su investigación<sup>197</sup>, las cifras para el conjunto de los países europeos una década más tarde (1994), de la difusión de la prensa gratuita. Nos interesa esta estadística especialmente, ya que deja la investigación en el punto en el que se encontraba Europa el año anterior a la aparición del primer diario de información general, *Metro*, que aparecerá en Estocolmo en 1995.

Prensa gratuita. Difusión semanal total en Europa (1994)		
País	Circulación semanal	% s/total
Alemania	49.600.000	25,9%
Francia	45.000.000	23,5%
Reino Unido	43.000.000	22,4%
Holanda	23.000.000	12,0%
Bélgica	12.000.000	6,3%
Dinamarca	6.000.000	3,1%
Austria	3.500.000	1,8%
Suiza	3.500.000	1,8%
Finlandia	2.800.000	1,5%
España	1.500.000	0,8%
Suecia	1.000.000	0,5%
Luxemburgo	700.000	0,4%
<b>Total</b>	<b>191.600.000</b>	<b>100,0%</b>
Tomado de (Edo, 2005: 30. Fuente: Fundesco)		

Como puede verse, en casi una década y media (1981-1994) los 80 millones de ejemplares al mes de Francia, se habían convertido en 45 millones semanales; es decir, más del doble de ejemplares. La conclusión que se desprende de todo este análisis es que, probablemente, no se haya sabido calibrar, desde los sectores de los medios más tradicionales, la importancia de un modelo que ha ido avanzando sin problemas y sin detenerse, desde hace mucho tiempo.

El modelo ha ido evolucionando. Ha nacido, como casi toda la prensa, en la información local; luego ha sido el soporte idóneo para la información especializada; finalmente ha llegado a la información general, algo que parecía impensable, pues –al menos en España- era un coto reservado hasta hace muy poco para las grandes cabeceras, los considerados diarios de referencia, los *quality papers*.<sup>198</sup>

Desde mi punto de vista, ésta es una de las claves de la prensa gratuita, tal y como la entendemos en la actualidad. Ha sido un fenómeno progresivo, a lo largo de varias décadas, no una irrupción

<sup>195</sup> Ibídem

<sup>196</sup> NIETO TAMARGO, ALFONSO. Op. cit. (1984), p. 93.

<sup>197</sup> EDO BOLÓS, CONCEPCIÓN. Op. cit. (2005), p. 30.

<sup>198</sup> Ibídem



ocasional o repentina. Se ha ido desarrollando el modelo, hasta que ha madurado lo suficiente como para permitirse entrar finalmente en un terreno –la información general- que parecía vedado para este tipo de prensa.

Los viejos diarios norteamericanos, de mediados del XIX, no supieron ver las posibilidades de la distribución directa que hacía la *penny press*, frente a la distribución domiciliaria por suscripción. El modelo futuro estaba en ir a competir por el lector a un precio ridículo -pero que producía beneficios-, frente a un modelo pasado en el que había que esperar a la decisión del lector de pagar una suscripción de precio alto, pero que no cubría ya ni los costes. Los nuevos emprendedores del *new journalism* acabaron comprando a los viejos empresarios sus viejos diarios.

Un siglo después se ha repetido la historia de un modo similar. Los llamados *quality papers* tampoco prestaron atención al modelo de negocio de aquella prensa gratuita, local y especializada, de las décadas de los ochenta y noventa, que surgieron en Europa y en Estados Unidos. Bajo este nuevo modelo se acabarían publicando diarios de información general en las principales ciudades del mundo, consiguiendo un volumen importante de lectores y generando, como consecuencia, una parte del mercado publicitario. Al final, los viejos empresarios de la prensa tradicional han acabado comprando las cabeceras de los nuevos diarios gratuitos creados por nuevos emprendedores.

#### 4.6. Antecedentes de la prensa gratuita actual en España

Una de las primeras menciones que encontramos sobre prensa gratuita en España la hallamos en la hemeroteca de la Biblioteca Nacional, en una revista de principios de siglo (1904) titulada *Por esos mundos*. Sobre los periódicos populares en Estados Unidos decía que “esa clase de prensa no se cuida ni de la calidad de los artículos ni de la clase de los lectores, sino de la cantidad de aquellos y estos”. También indicaba que a pesar del bajo precio al que se vendían “la mayor parte de estos reporten buenos dividendos á sus propietarios y accionistas”.<sup>199</sup>

Siguiendo con su argumento, el autor de este artículo señala las páginas de anuncios como causa importante de este enriquecimiento, lo que le lleva a indicar que “no es extraño que se piense ya en la Prensa gratuita, cuyo advenimiento está más próximo de lo que se cree”.<sup>200</sup>

Entre los primeros antecedentes de cabeceras de prensa diaria gratuita que encontramos en nuestro país, además del ya mencionado de *El Gratis*, se incluyen dos que menciona la profesora Edo. Uno de ellos es el *Diario de Avisos de Granada* que, “dirigido por José Casal del Río Ramos, se repartió gratis del 16 de agosto al 31 de diciembre de 1901” y el otro “*El Aviso de Córdoba*, que

<sup>199</sup> PEROJO, J. del. Periódicos y periodistas. *Por esos mundos*, Madrid, 1 de enero de 1904, p. 7. En: Biblioteca Nacional de España. Hemeroteca digital [en línea]. <<http://bdh.bne.es/bne/search/HemerotecaCompleteSearch.do>> (Consulta, 9 de marzo de 2012).

<sup>200</sup> *Ibídem*

se proponía como “Diario independiente”, se repartió gratuitamente desde el 11 de agosto de 1922, al menos durante unos tres meses. Estaba dirigido por Teodoro Romero, pero era de carácter más bien comercial”.<sup>201</sup>

No obstante, en España, el fenómeno no adquiere importancia hasta finales del siglo pasado. Como en tantos otros aspectos, se sufre un retraso con respecto a la evolución europea, fundamentalmente por la falta de libertad informativa durante el régimen del general Franco (1939-1975). Es a partir de la transición política de este régimen hacia la democracia, cuando la prensa se puede empezar a desarrollar libremente.

La investigación del profesor Nieto recoge la evolución de la “prensa periódica de difusión especial, gratuita o bonificada” desde el comienzo de la Oficina de Justificación de la Difusión (en adelante, OJD) en 1965, hasta el año 1982. En ese periodo, se pasa de una difusión de casi 250.000 ejemplares para 2 publicaciones controladas en 1965, a una difusión de más de 35.000.000 ejemplares para 70 cabeceras en 1982, con un desarrollo “progresivo y bastante equilibrado”. Hay un mayor desarrollo a finales de los 70 y un descenso de la difusión desde 1973 hasta 1976, seguramente debido a la crisis económica y la incertidumbre política.<sup>202</sup>

<b>Publicaciones de difusión especial, gratuita o bonificada, controladas por OJD (1965-1982)</b>					
<b>Año</b>	<b>nº Pub</b>	<b>Suma tirada anual</b>	<b>Suma difusión anual</b>	<b>Suma devolución anual</b>	<b>% devol. s/ tirada</b>
1965	2	259.000	245.365	13.635	5,26%
1966	9	1.995.322	1.851.646	143.676	7,20%
1967	16	10.916.168	10.143.404	772.764	7,08%
1968	23	19.648.434	18.875.751	772.683	3,93%
1969	31	29.472.672	27.791.416	1.681.256	5,70%
1970	31	35.948.249	35.514.511	433.738	1,21%
1971	39	42.756.435	41.641.749	1.114.686	2,61%
1972	46	46.724.448	45.245.556	1.478.892	3,17%
1973	49	44.961.276	43.851.593	1.109.683	2,47%
1974	52	41.765.377	40.764.427	1.000.950	2,40%
1975	54	34.666.114	34.017.921	648.193	1,87%
1976	53	26.823.251	26.176.944	646.307	2,41%
1977	60	30.372.655	29.588.879	783.776	2,58%
1978	66	29.307.087	28.623.026	684.061	2,33%
1979	67	32.766.584	31.734.299	1.032.285	3,15%
1980	67	33.383.379	32.692.084	691.295	2,07%
1981	72	30.875.394	30.426.409	448.985	1,45%
1982	70	35.765.648	35.340.517	425.131	1,19%

Fuente: OJD, tomado de Nieto, 1984, p. 162.

<sup>201</sup> EDO BOLÓS, CONCEPCIÓN. Op. cit. (2005), p. 30.

<sup>202</sup> NIETO TAMARGO, ALFONSO. Op. cit. (1984), p. 163.

Esta tabla nos proporciona un dato de interés, que es una de las características más destacadas del modelo de negocio de la prensa gratuita. Esto es, la diferencia entre Tirada y Difusión (o Circulación) es mínima. Es una diferencia técnica. El promedio, en estos diecisiete años, es del 2,62%. Es decir, prácticamente la Tirada es igual a la Difusión, y representa una de las ventajas competitivas de este modelo de distribución frente al de la prensa de pago. Más adelante veremos que, en la prensa diaria de pago de información general y de distribución nacional, esta diferencia está habitualmente alrededor del 25%.

Una investigación más reciente nos informa de lo que ocurre con la prensa de distribución gratuita en la siguiente década.

<b>Publicaciones de distribución gratuita en 1996 (Fuente: OJD)</b>			
<b>Periodicidad Nº de títulos</b>		<b>% s/total</b>	<b>Difusión media</b>
Diarias	2	5%	67.757
Semanales	16	38%	681.125
Quincenales	10	24%	566.377
Mensuales	9	21%	919.201
Bimestrales	2	5%	681.352
Trimestrales	1	2%	134.405
Anuales	1	2%	29.744
Bienales	1	2%	11.295
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>	
Tomado de (Edo, 2005: 33)			

Las publicaciones controladas por la OJD en el epígrafe de “distribución gratuita” eran mayoritariamente de información local y regional. Son pocas publicaciones (42) las que acuden a esta auditoría ya que hay que entender que, por su carácter estrictamente local, para la mayor parte de ellas no tenía ningún sentido someterse a los controles de la OJD. Sus anunciantes, también locales, no se lo demandaban pues conocían de primera mano la realidad de la propia publicación.

<b>Publicaciones gratuitas especializadas en 1996 (Fuente: OJD)</b>			
<b>Periodicidad Nº de títulos</b>		<b>% s/total</b>	<b>Difusión media</b>
Semanales	6	4%	100.037
Quincenales	5	3%	77.865
Mensuales	96	59%	2.318.645
Bimestrales	36	22%	523.533
Trimestrales	14	9%	380.264
Anuales	2	1%	14.164
Variables	3	2%	13.702
<b>Total</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>	
Tomado de (Edo, 2005: 32)			

Además en 1996, según el trabajo de Edo, con datos de control de la OJD, se disponía de otras 162 publicaciones gratuitas, estas de información especializada<sup>203</sup>, de las que casi el 60% eran de periodicidad mensual y disponían de una enorme difusión, en comparación con las de otras periodicidades. En resumen, un total de 204 publicaciones gratuitas (42 de ámbito local y regional, y 162 especializadas) estaban sometidas al control de OJD en 1996. Catorce años después del estudio de Nieto, con datos de 1982 (70 cabeceras), las publicaciones gratuitas se habían prácticamente triplicado en número. Como se puede observar en el cuadro correspondiente a la prensa de distribución gratuita, en 1996 había ya dos publicaciones diarias, con una difusión media de 67.757 ejemplares, pero de ellas nos ocuparemos en el siguiente apartado que estudia la aparición de este nuevo fenómeno, la prensa diaria de distribución gratuita.

#### **4.7. Aparición de la prensa gratuita diaria de modelo nórdico**

El germen de este modelo nórdico de diarios gratuitos nace cuando un joven, Pelle Anderson, de 19 años comienza en la Escuela de Periodismo de Estocolmo. Era el año 1973. En una clase de la asignatura de Economía de los periódicos, el profesor explicaba que el 70% de los ingresos de la prensa procedían de la publicidad, y que el otro 30% restante venía de las ventas al número y de las suscripciones. También dijo que este 30% de ingresos era un importe equivalente a los gastos de distribución. Alguien comentó entonces que si las cosas eran así, se podrían regalar los periódicos siempre que hubiese alguien que viniese y se los llevara.

Durante los casi veinte años siguientes, Pelle Anderson le dará vueltas y más vueltas en la cabeza a esta original idea. En este tiempo, la compartirá con distintos profesionales y compañeros. En 1988 se la cuenta y la discute con Robert Braunerhielm, quien había sido compañero suyo en la redacción del diario sueco *Dagens Nyheter* (DN). Luego, en 1992, Anderson recibe el encargo del rediseño de la revista *Personal* y allí conoce a Monica Lindstedt que es su directora general. La revista la acababa de comprar el grupo Bonnier, el mismo al que pertenecía DN. Cuando Lindstedt deja Bonnier, Anderson le cuenta su idea y le presenta a Braunerhielm. Ya está reunido el trío que diseñará y creará el concepto *Metro*.

El proyecto nace formalmente el 20 de octubre de 1992, día en el que Pelle Anderson, Robert Braunerhielm y Mónica Lindstedt, se reúnen para ponerlo en marcha. Es interesante destacar que la prensa diaria gratuita moderna, con un modelo inequívocamente comercial, nace fuera de los despachos de las empresas periodísticas. Es creada por tres personas con una ideología de izquierda, ajenas a cualquier empresa, industria o grupo capitalista. Un diseñador gráfico Anderson, y un publicista Braunerhielm, que habían abandonado ambos la carrera de Periodismo, y que habían compartido activistas maoístas. Y Lindstedt, editora con formación de economista, que

---

<sup>203</sup> EDO BOLÓS, CONCEPCIÓN. Op. cit., (2005), p. 32.

había trabajado en una cooperativa y que había gestionado distintos medios impresos, entre ellos un periódico socialdemócrata. El proyecto se lleva a cabo finalmente tras la decisión de inversión en la idea que hace el empresario Jan Stenbeck, del grupo Kinnevik, recomendado por un colega cercano, Jörgen Widsell, antiguo editor del periódico maoísta *Gnistan*. El círculo se cierra cuando el trío consigue firmar un acuerdo con Transportes de Estocolmo (*AB Storstockholms Lokaltrafik*), para distribuir el diario en las estaciones del metro. La compañía exigía que el diario fuera un valor añadido para el viajero y que no le costase ni una sola corona al contribuyente. La historia completa de este comienzo de *Metro* se encuentra perfectamente relatada y documentada por Sören Larsson en 1996, en la revista *Makt & Media*.<sup>204</sup>

La primera definición del modelo, que dieron aquel día de octubre de 1992, fue “dar a los ciudadanos de Estocolmo las noticias que necesitan en 15 minutos, tanto noticias tradicionales como anuncios, en un periódico apropiado”.<sup>205</sup>

En ese momento el trío fundador pensaba en un tabloide de 8 páginas, que se distribuyese gratuitamente en dispensadores en las estaciones del metro de Estocolmo. También, por las malas experiencias de Anderson en otros periódicos, querían crear la clase de periódico que la gente quiere.<sup>206</sup>

Tenemos, por tanto, los primeros elementos del modelo:

- Gratuidad (se entrega gratis a cambio de su lectura)
- Dirigido a *Commuters* (personas que viajan cada día de sus casas a sus trabajos)<sup>207</sup>
- Distribución directa (dispensadores en estaciones de metro)
- Formato tabloide (diseño atractivo y baja paginación)
- Servicio y enfoque en el lector (necesidades informativas)
- Brevedad y rapidez (para leer en 15 minutos)
- Noticias (información de actualidad)
- Publicidad (información comercial)
- Ciudad y ciudadano (producto urbano)

En agosto de 1993 el trío de emprendedores constituye la sociedad AB Stockholms-Notisen, con un capital de 50.000 coronas y una correspondiente inversión de un tercio para cada uno de ellos. Consiguieron cerrar un contrato por tres años, hasta el 31 de diciembre de 1997 sin exclusividad, con Transportes de Estocolmo. El mismo día de la firma de este acuerdo, 5 de septiembre de 1994,

<sup>204</sup> LARSSON, SÖREN. Op. cit., (1996a).

<sup>205</sup> Idem

<sup>206</sup> Idem

<sup>207</sup> *Collins Spanish dictionary = Collins diccionario inglés*. Barcelona ; New York. Grijalbo Mondadori: Collins, 2000, p. 1208.

vendieron -a un holding creado por Kinnevik- la sociedad por tres millones de coronas. O lo que es lo mismo, un millón de coronas para cada uno.<sup>208</sup> Es decir, multiplicaron por 60 su inversión. Se precisan todos estos detalles, pues ésta será también una de las constantes del negocio de los diarios gratuitos. Las ventas corporativas -de empresas propietarias de diarios gratuitos- en función de sus expectativas, será un gran negocio para sus vendedores. La mayoría de las veces mucho mayor que el propio negocio operativo que producen los diarios. Lindstedt no quiso después implicarse en el lanzamiento y se salió del proyecto. Anderson y Braunerhielm recibieron un 4,5% de la empresa holding cada uno y se quedaron como ejecutivos. Finalmente también vendieron sus acciones y Kinnevik se quedó con el 100%. Los dos compañeros maoístas hicieron un buen negocio.

Finalmente, el 13 de febrero de 1995 se publica el primer número de *Metro* en Estocolmo. Como se repetirá después en España, la impresión se hace en los talleres de sus competidores, *Svenska Dagbladet* y *Aftonbladet*. Con el consiguiente buen negocio para sus plantas de impresión, al ocupar capacidad de producción sobrante. La tirada en febrero de 1995 es de 200.000 ejemplares. Un año más tarde, en la primavera de 2006, ya estaría en torno a los 250.000 ejemplares. Pronto, la empresa editora de *Metro* comienza a recibir llamadas desde distintos lugares del mundo, para expandir su exitosa fórmula.<sup>209</sup>

#### 4.8. Expansión por el mundo de los diarios gratuitos

Otra de las características de este modelo nórdico de diarios gratuitos es la facilidad para reproducirlo. Es fácilmente replicable, no presenta muchas barreras de entrada para nuevos competidores. La principal es que se necesita capacidad financiera para soportar la inversión en un alto número de ejemplares diario, hasta que lleguen ingresos publicitarios suficientes, atraídos por las elevadas cifras de lectores.

Como veremos más adelante, esta facilidad de entrada será una ventaja que explica la rapidez de su expansión, pero también será la causa de un exceso de competencia que impide muchas veces la generación de beneficios. Consciente de ello, *Metro* se lanza a una carrera por ser el primero en las principales ciudades del mundo, para obtener las ventajas del pionero y la rápida implantación de su marca. Veamos esta progresión.

En la siguiente tabla, que ha sido elaborada sobre datos de *FDN*, observamos la expansión de los diarios gratuitos por el mundo, entre 1995 y 2010. Se entiende que son datos de los diarios existentes al comienzo de cada año, pues la información está publicada en diciembre de 2009 e incluye datos de 2010.

<sup>208</sup> LARSSON, SÖREN. Op. cit., (1996b)

<sup>209</sup> Idem

Países en el mundo con diarios gratuitos									
Año	Europa	% s/Tot	América	% s/Tot	Asia/Aus/Afr	% s/Tot	Total	% s/Tot	Dif. s/año anterior
1995	2	100%		0%		0%	2	100%	
1996	2	100%		0%		0%	2	100%	0%
1997	4	100%		0%		0%	4	100%	100%
1998	6	100%		0%		0%	6	100%	50%
1999	10	77%	3	23%		0%	13	100%	117%
2000	14	58%	6	25%	4	17%	24	100%	85%
2001	17	59%	7	24%	5	17%	29	100%	21%
2002	16	50%	8	25%	8	25%	32	100%	10%
2003	16	50%	8	25%	8	25%	32	100%	0%
2004	19	51%	8	22%	10	27%	37	100%	16%
2005	24	56%	9	21%	10	23%	43	100%	16%
2006	29	57%	10	20%	12	24%	51	100%	19%
2007	31	55%	10	18%	15	27%	56	100%	10%
2008	33	55%	10	17%	17	28%	60	100%	7%
2009	33	55%	10	17%	17	28%	60	100%	0%
2010	30	54%	10	18%	16	29%	56	100%	-7%

Fuente: Elaboración propia sobre datos de *Free Daily Newspaper*, nº 52, diciembre 2009, p. 1.

En estos 16 años se ha pasado de 2 países con diarios gratuitos en 1995, a 56 países en 2010. En este último año, la crisis hizo desaparecer los diarios gratuitos de 4 países. En 2008 se alcanzó la cifra récord de 60 países con diarios gratuitos. Hay que señalar que los dos países pioneros son España (*Mini Diario*, 1992) y Suecia (*Metro*, 1995). Cuando el modelo nórdico comienza en España con el pionero *Madrid y m@s* en 2000, ya hay 24 países con este tipo de diarios. Otra de las conclusiones de esta tabla, además del rápido crecimiento, es que este modelo de prensa gratuita es eminentemente europeo. En Europa se encuentran más de la mitad de los países del mundo que tienen diarios gratuitos (54% en 2010). En la zona de Asia, Australia y África se encuentran un 29% de estos países, y en América un 18% de ellos. El mayor crecimiento en el número de países se da entre 1998 y 2000, en el que prácticamente se duplican cada año.<sup>210</sup>

A continuación en la siguiente tabla, realizamos el mismo análisis, pero por número de cabeceras de diarios gratuitos. Visto desde la perspectiva de las cabeceras, según los datos de Piet Bakker publicados en sus *FDN*<sup>211</sup> y en otros documentos<sup>212</sup>, en 2009 hay 209 cabeceras de diarios gratuitos en el mundo. Europa, que llegó a tener 117 diarios, es decir el 54% de las cabeceras en 2006, ha perdido diez puntos de penetración, hasta el 44% de 2009, esto es 92 diarios. Como veremos, gran parte de esta caída está relacionada con la crisis económica en España, que produce un alto número de cabeceras que desaparecen.

<sup>210</sup> *Free Daily Newspaper*, *FDN Newsletter* [en línea] nº 52, diciembre 2009, p. 1. En: Internet <http://www.newspaperinnovation.com> (Consulta, 2 de febrero de 2012).

<sup>211</sup> *Free Daily Newspaper*, *FDN Newsletter* [en línea] nº 51, noviembre 2009, p. 2. En: Internet <http://www.newspaperinnovation.com> (Consulta, 2 de febrero de 2012).

<sup>212</sup> BAKKER, PIET. Op. cit., (2010).

Cabeceras en el mundo de diarios gratuitos									
Año	Europa	% s/Tot	América	% s/Tot	Asia/Aus/Afr	% s/Tot	Total	% s/Tot	Dif. s/año anterior
1995	2	100%		0%		0%	2	100%	
1996	2	100%		0%		0%	2	100%	0%
1997	4	100%		0%		0%	4	100%	100%
1998	8	100%		0%		0%	8	100%	100%
1999	17	57%	13	43%		0%	30	100%	275%
2000	26	43%	30	49%	5	8%	61	100%	103%
2001	29	41%	34	49%	7	10%	70	100%	15%
2002	31	38%	41	50%	10	12%	82	100%	17%
2003	39	40%	47	48%	12	12%	98	100%	20%
2004	61	49%	48	38%	16	13%	125	100%	28%
2005	82	51%	59	37%	19	12%	160	100%	28%
2006	117	54%	75	35%	23	11%	215	100%	34%
2007	116	50%	80	35%	35	15%	231	100%	7%
2008	110	48%	78	34%	41	18%	229	100%	-1%
2009	92	44%	79	38%	38	18%	209	100%	-9%

Fuente: Elaboración propia sobre datos de *Free Daily Newspaper*, nº 51, diciembre 2009, p. 2.

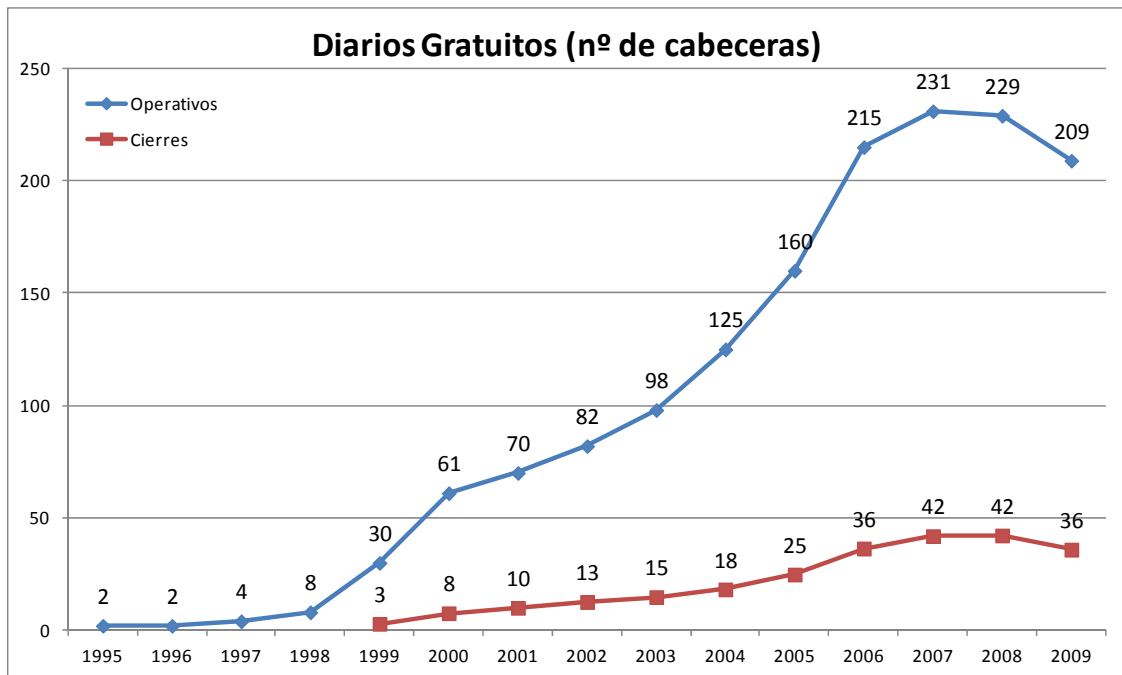
Esto no ha sido así en América, que se ha mantenido en máximos en números absolutos, con 79 cabeceras, aunque ha perdido peso relativo con un 38% de los diarios en 2009. En la zona de Asia, Australia y África, el modelo ha ganado mucha penetración, con el 18% de los diarios en 2009, es decir 38 cabeceras. Luego, una de las conclusiones es que Europa, ha sido el continente más afectado por la crisis económica de los últimos años, perdiendo peso su hegemonía en este modelo de prensa gratuita. El año 2008 fue el de mayor auge, con 231 diarios gratuitos en todo el mundo. Luego, con la crisis, se producen decrecimientos en el número de cabeceras. Como veíamos en la tabla por países, la gran expansión se produjo entre 1998 y 2000, llegando casi a multiplicarse por cuatro el número de cabeceras en 1999, sobre el año anterior. Se pasa de 8 diarios a 30 y, en el año siguiente (2000) se pasa de 30 a 61 cabeceras. Algo impensable en el, hasta entonces, inamovible negocio de la prensa diaria. Para tener una visión completa, es interesante observar cómo ha evolucionado también el cierre de cabeceras en este periodo.

Cierres de cabeceras de diarios gratuitos en el mundo											
Año	Europa	% s/Tot	América	% s/Tot	Asia/Aus/Afr	% s/Tot	Total	% s/Tot	Dif. s/año anterior		
1999	1	100%					1	100%			
2000	4	100%					4	100%	300%		
2001	7	54%	5	38%	1	8%	13	100%	225%		
2002	3	60%	1	20%	1	20%	5	100%	-62%		
2003			3	100%			3	100%	-40%		
2004	1	25%	2	50%	1	25%	4	100%	33%		
2005	1	20%	3	60%	1	20%	5	100%	25%		
2006	15	71%	3	14%	3	14%	21	100%	320%		
2007	21	70%	5	17%	4	13%	30	100%	43%		
2008	17	52%	16	48%			33	100%	10%		
2009	25	71%	8	23%	2	6%	35	100%	6%		
TOTAL	95	62%	46	30%	13	8%	154	100%			

Fuente: Elaboración propia sobre *Free Daily Newspaper*, nº 53, enero 2010, p. 1.



En 1999 cierra el primer diario gratuito y desde entonces han desaparecido 154 cabeceras, hasta 2009. Los cierres se intensifican a partir de 2006, con 21 diarios, lo que puede indicar un punto de saturación, y con 30 o más anuales en cada uno de los ejercicios siguientes. Casi dos tercios (62%) de los cierres que se han producido en estos años, corresponden a Europa, que asume la mayoría de las clausuras desde 2006.<sup>213</sup>



Fuente: Elaboración propia sobre datos de *Free Daily Newspaper*, nº 51 diciembre 2009, p. 2 (Operativos) y 53, enero 2010, p. 1 (Cierres).

En el gráfico se visualiza mejor esta velocidad de implantación de los diarios gratuitos en el mundo, así como la evolución de los cierres.

Por lo tanto, podemos afirmar que durante este periodo (1995-2009) se han lanzado 363 diarios gratuitos, de los que 209 siguen en funcionamiento (58%) y 154 han cerrado (42%). Esto, desde mi punto de vista, nos proporciona dos conclusiones. Una es la alta “mortalidad” de este tipo de diarios. La otra es la rapidez de la decisión de cierre que, como hemos visto, también se producía en las aperturas. Estas dos características son también consustanciales al modelo y le diferencian con respecto al modelo de pago, muchísimo más estable, con arranques y cierres considerablemente más lentos.

Analizamos a continuación lo que ocurre con la difusión de los diarios gratuitos en este mismo periodo.

<sup>213</sup> *Free Daily Newspaper*, *FDN Newsletter* [en línea] nº 53, enero 2010, p. 1. En: Internet <http://www.newspaperinnovation.com> (Consulta, 2 de febrero de 2012).

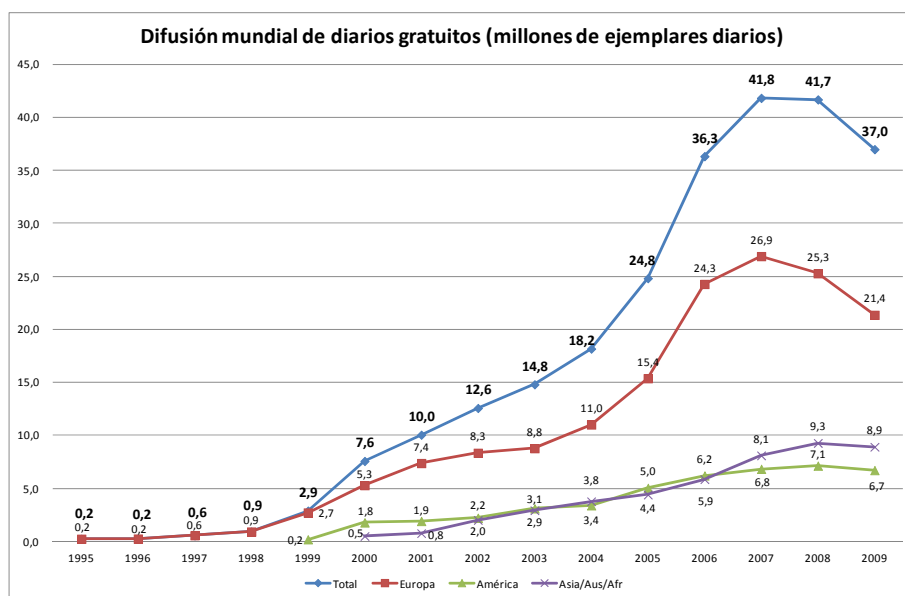
Difusión mundial de diarios gratuitos, ejemplares diarios (miles)									
Año	Europa	% s/Tot	América	% s/Tot	Asia/Aus/Afr	% s/Tot	Total	% s/Tot	Dif. s/año anterior
1995	231	100%		0%		0%	231	100%	
1996	249	100%		0%		0%	249	100%	8%
1997	558	100%		0%		0%	558	100%	124%
1998	918	100%		0%		0%	918	100%	65%
1999	2.711	94%	180	6%		0%	2.891	100%	215%
2000	5.292	70%	1.779	24%	495	7%	7.566	100%	162%
2001	7.371	73%	1.907	19%	765	8%	10.043	100%	33%
2002	8.345	66%	2.212	18%	2.008	16%	12.565	100%	25%
2003	8.778	59%	3.097	21%	2.922	20%	14.797	100%	18%
2004	11.010	61%	3.384	19%	3.770	21%	18.164	100%	23%
2005	15.375	62%	5.028	20%	4.407	18%	24.810	100%	37%
2006	24.267	67%	6.204	17%	5.853	16%	36.324	100%	46%
2007	26.890	64%	6.832	16%	8.097	19%	41.819	100%	15%
2008	25.272	61%	7.128	17%	9.270	22%	41.670	100%	0%
2009	21.354	58%	6.712	18%	8.915	24%	36.981	100%	-11%

Fuente: Elaboración propia sobre *Free Daily Newspaper*, nº 50 octubre 2009, p. 1.

Lo primero que comprobamos es que desde su lanzamiento en 1995, la difusión mundial de los diarios gratuitos, no paró de crecer, prácticamente hasta 2007-2008, momento en el que alcanzó su máxima difusión con casi 42 millones de ejemplares gratuitos diarios.

También aquí se reproduce esa primacía europea indicada anteriormente. El 58% de los ejemplares diarios que circulan en 2009, lo hacen por una ciudad europea.<sup>214</sup>

Veamos estos datos de difusión, por continentes, en un gráfico.



Fuente: Elaboración propia sobre *Free Daily Newspaper*, nº 50 octubre 2009, p. 1.

<sup>214</sup> *Free Daily Newspaper*, FDN Newsletter [en línea] nº 50, octubre 2009, p. 1. En: Internet <<http://www.newspaperinnovation.com>> (Consulta, 2 de febrero de 2012).

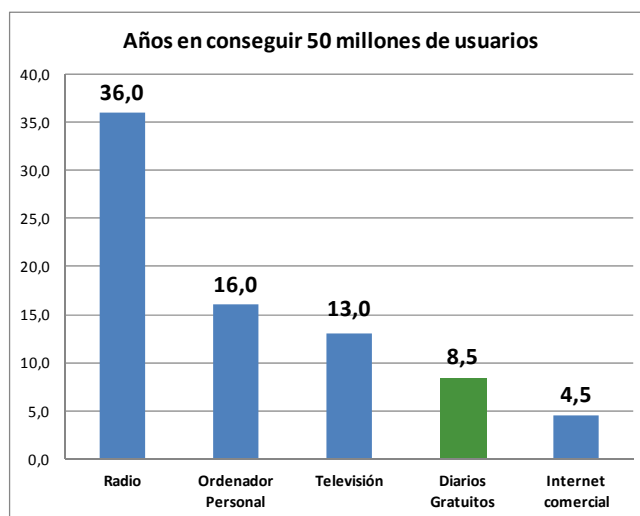
Como nos visualiza la gráfica, los diarios gratuitos son un fenómeno europeo, con un crecimiento muy rápido, pero también con un rápido descenso. La aportación de América y Asia/Australia/África son menores, y corren en paralelo hasta 2006, año en el que Asia/Australia/África supera a América. La caída es más suave en estos continentes y se produce a partir de 2009.

En cuanto a la caída, hemos de acudir a otra fuente más reciente, aunque también de Bakker<sup>215</sup>, ya que los datos de 2009 no eran del año completo. Es de interés indicar que en 2009 ya estaba instalada de lleno la crisis en el sector. Efectivamente, los datos completos de 2009 dicen que la Difusión media de los diarios gratuitos mundiales cayó un 15%, hasta los 35,9 millones de ejemplares. También el dato de Circulación en 2008 es ligeramente superior al visto en la tabla anterior.

Circulación (en millones) y crecimiento de diarios gratuitos a nivel mundial, 1996-2009														
Año	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Circulación	0,2	0,6	0,9	2,9	7,6	10,0	12,6	14,8	18,2	24,8	36,4	41,9	42,2	35,9
Crecimiento	8%	124%	65%	215%	162%	33%	25%	18%	23%	37%	46%	15%	1%	-15%

Fuente: BAKKER, P. Los periódicos gratuitos después de la crisis. *Infoamérica*, 2010, nº 2, enero-abril, p.132.

Estamos ante otra de las constantes de este fenómeno de la prensa gratuita diaria: el enorme volumen de su difusión.



Fuente: Elaboración propia. Estimación sobre datos de FDN para diarios gratuitos<sup>216</sup> y datos de Allen, W. para Radio, Ordenador personal, Televisión e Internet.<sup>217</sup>

Si tomamos como referencia los 3 lectores por copia que se adjudican al diario gratuito más leído en España,<sup>218</sup> querría esto decir que los diarios gratuitos tardaron algo más de 8 años en conseguir

<sup>215</sup> BAKKER, PIET. Op. cit., (2010), p. 132.

<sup>216</sup> *Free Daily Newspaper*, FDN Newsletter [en línea] nº 50, octubre 2009, p. 1. En: Internet <http://www.newspaperinnovation.com> (Consulta, 2 de febrero de 2012).

<sup>217</sup> ALLEN, W. (2002), p. 36.

50 millones de lectores. A la radio le costó 36 años (otros autores hablan de 37-38). Al ordenador personal, 16 años. A la Televisión, 13 años. Finalmente, a Internet le costó menos de 5 años.<sup>219</sup>

Me parece oportuna esta referencia, utilizada habitualmente para mostrar la penetración de los medios, pues nos permite destacar la velocidad de implantación de los diarios gratuitos. Hay que tener en cuenta que, de los medios comparados, es el único que no precisa la inversión en un aparato receptor como ocurre en los demás. Es una recepción pasiva frente a los otros en los que es activa. Esto explica también parte de la rapidez de implantación. También el que todos ellos (Radio, TV, Diarios gratuitos e Internet) eran, en el momento de su lanzamiento, mayoritariamente de acceso gratuito para las audiencias que los recibían.

A continuación, se analiza la evolución de los diarios gratuitos solamente en Europa. Nos interesa de modo especial, ya que es el mayor mercado para este tipo de prensa, y también porque nos permite entender el peso de España en el contexto europeo. Hay que advertir que los datos son de Piet Bakker, de su más reciente investigación, pero en algunos detalles no coinciden con sus propios datos de años anteriores. Hecha esta salvedad veamos la evolución.

Analizamos, en la siguiente tabla, la evolución histórica del número de diarios en Europa. La crisis en el conjunto del continente comienza en 2008, donde la cantidad de cabeceras cae un 8%. Esta caída se ha continuado produciendo, así en 2010 había un 40% menos de diarios (84) que en 2007 (139), año récord en este indicador.

Tomando como referencia este año (2007) por el máximo número de cabeceras en Europa, nos encontramos que España es el país con la mayor cantidad de diarios desde 2003. En el año de referencia 2007, los 28 diarios gratuitos existentes suponen un 20% de todos los que había en ese año en Europa. Esto teniendo en cuenta que en España el máximo número de cabeceras se produjo en 2006 (35), lo que representaba una cuarta parte (26%) de todas las que en ese momento circulaban en Europa.

Otros países destacados, pero a mucha mayor distancia son: Italia (con el 6% de los títulos en 2007), Dinamarca (6%), Francia (6%), Reino Unido (6%), Suiza (5%) y Portugal (5%). Por el contrario, llama la atención el caso de Alemania (3%), en el que parece que nunca ha funcionado este modelo de prensa. Buena muestra de ello es que en 2010 hay tan solo un diario gratuito.

Obtenemos, por tanto, dos conclusiones de toda esta información. Una, que España es pionera en diarios gratuitos (comienza en 1992 con *Mini Diario*) y que se produce el mayor desarrollo de toda Europa y, por extensión y por lo que es más importante, del mundo por número de cabeceras: un

<sup>218</sup> URBIOLO ORTÚN, PABLO. "El modelo de negocio de la prensa gratuita". Director: José Vicente García Santamaría. Trabajo de investigación. Universidad Carlos III, Getafe, mayo de 2010. Recuperado en: Internet <<http://www.pablourbiola.com>> (Consulta, 23 de febrero de 2012), p. 5.

<sup>219</sup> ALLEN, W. y DICKENSON, D. *Monetary policy, capital flows and exchange rates. Essays in honour of Maxwell Fry*. London. Routledge, 2002, p. 36. Recurso electrónico de la base de Google Books [online]. <<http://books.google.es/books?id=hkvOimjSZwMC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>> (Consulta, 7 de marzo de 2012).

16% de los diarios gratuitos del mundo en 2006 estaban en España (en 2010 era un 11%). Como veremos este fenómeno se dará también en circulación de ejemplares y, por tanto, en volumen de papel<sup>220</sup>.

Diarios gratuitos por país en Europa, 1995-2010 (número de cabeceras)																	
Años	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	07 %s/Tot.
Suecia	1	1	1	1	1	3	2	1	1	2	2	4	5	5	4	4	4%
España	1	1	1	1	1	2	4	5	10	18	24	35	28	24	22	15	20%
R. Checa		1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	4	4	2	2		3%
Finlandia			1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1%
Alemania				3	5	5	4					4	4	2	2	1	3%
Hungría				1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1%
R. Unido					2	3	2	1	1	2	5	10	8	7	7	3	6%
P. Bajos					2	3	3	2	2	2	3	4	6	6	4	4	4%
Suiza					2	4	5	4	3	3	4	6	7	8	7	2	5%
Polonia					1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1%
Bélgica						1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1%
Grecia						1	1	1	2	4	4	4	5	4	4	4	4%
Italia						1	4	5	4	4	4	9	9	9	9	8	6%
Rumanía						1	1				1	2	3	5	5	4	2%
Austria							1	1	1	2	1	5	5	4	4	3	4%
Islandia							1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1%
Dinamarca							2	3	4	5	6	11	9	4	3	3	6%
Francia								3	3	7	8	8	9	9	9	9	6%
Portugal										2	2	3	7	6	6	5	5%
Andorra										1	2	2	2	2	2	2	1%
Rusia										2	3	3	3	3	3	2	2%
Macedonia												2	3	2	2	2	2%
Latvia											1	1	1	1	1	1	1%
Lituania											1	1	1	1	1		1%
Estonia											1	1	1	1			1%
Irlanda											2	2	2	2	2	1	1%
Croacia												2	2	2	1	1	1%
Serbia												1	1	1	1	1	1%
Ucrania												1	2	4	1		1%
Eslovenia													1	1	1	1	1%
Luxemburgo													2	2	2	2	1%
Turquía														2	2		0%
Bulgaria														2	3	1	0%
Cabeceras	2	3	4	8	18	30	37	34	39	63	86	133	139	128	115	84	100%
Diferencia s/año anterior		50%	33%	100%	125%	67%	23%	-8%	15%	62%	37%	55%	5%	-8%	-10%	-27%	

Fuente: BAKKER, P. Los periódicos gratuitos después de la crisis. *Infoamérica*, 2010, nº 2, enero-abril, p.134.

<sup>220</sup> "El desarrollo de la prensa gratuita en España ha sido el mayor del planeta". En: *20 minutos* [en línea]. 19 de abril de 2007. <<http://www.20minutos.es/noticia/224874/congreso/editores/prensa/>> (consulta, 22 de agosto de 2009).

## 5. Historia de los diarios gratuitos en España

### 5.1. Introducción

Si tuviéramos que establecer una fecha clave para el inicio de los diarios gratuitos, esta sería 1992. Como ya se ha comentado, es el año en el que los creadores de *Metro* y, por tanto, del modelo nórdico, dan forma a su idea de negocio. En España, es el año en el que se lanza *Mini Diario* en Valencia, como diario gratuito de información local. También entre 1992 y 1993, Arsenio Escolar trabaja en un proyecto de diario gratuito que finalmente no sale. Esta experiencia será la causa por la que, años más tarde, a finales de 1999 José Antonio Martínez Soler le llamará para contar con él en el lanzamiento de *Madrid y m@s*.<sup>221</sup> Ese mismo año, se decide la publicación de *Diario Médico*, dirigido a profesionales del ámbito sanitario, dentro del grupo Recoletos. Analizo a continuación, la cronología, los hitos que jalonan la historia de los diarios gratuitos generalistas en España. Se incluyen otros acontecimientos relacionados, tanto en el subsector de la prensa gratuita, como en el sector de la prensa de información general.

### 5.2. La prehistoria: 1992-1999

#### 5.2.1. 1992: *Diario Médico*

*Diario Médico* es el primer diario gratuito que se publica en España. Se trata de un diario especializado y no de información general. No obstante, su estudio tiene gran interés por diversos motivos. Es pionero en utilizar la distribución gratuita, decano de todos ellos y, además, como excepción, ha sido rentable hasta estos últimos años de gran crisis.

El caso de *Diario Médico* ha sido objeto de estudio también de una tesis doctoral, realizada en el año 2000, al inicio de la aparición en España de los diarios gratuitos de información general.<sup>222</sup> El foco de la misma está más en el sector de la prensa sanitaria que en el de la gratuidad. Como veremos, esto tiene sentido en este diario tan especial.

En el caso de esta investigación, dado que aquella tesis es de la primera etapa del diario, he preferido consultar además una fuente oral primaria, la de quien ha sido su director durante estos veinte años, Francisco Javier Olave Lusarreta.

El 25 de mayo de 1992 apareció *Diario Médico*. Se trataba de un proyecto muy ambicioso y arriesgado del grupo Recoletos. Recoletos se acababa de formar en ese mismo año como

<sup>221</sup> ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. Conferencia sobre presente y futuro del Periodismo, en el ciclo #NewPaper. 13 de marzo de 2013. Facultad de Ciencias de la Información. Universidad Complutense de Madrid. Carpeta B. Archivo electrónico nº 2,

<sup>222</sup> RICO JEREZ, MARTA. Op. cit., (2001).

grupo empresarial, tras la fusión de las sociedades editoras de Actualidad Económica (revista económica), *Marca* (diario deportivo), *Expansión* (diario económico), y *Diario Médico*.<sup>223</sup> Además de estos diarios y revistas de pago, había lanzado una división de publicaciones gratuitas, con gacetas locales de barrio. No obstante, *Diario Médico* no se integró como un soporte más en la división de publicaciones gratuitas, sino que se agrupó en la división de prensa profesional, con la que entendían que estaba más alineado. “No teníamos vocación de gratuito”, afirma su director.

*Diario Médico* nace con la experiencia de este grupo, con sólidos diarios especializados de pago, *Marca* y *Expansión*, ambos líderes y muy rentables en sus segmentos. Su director pretendía hacer “un periódico siempre hecho con el pulso de un periódico que se pudiera vender en el kiosco. Yo no he cambiado de mentalidad cuando pasé de *Expansión* a *Diario Médico*. Yo quise hacer el periódico igual de serio, de riguroso, de independiente, y me hubiera encantado ponerlo en el kiosco”.<sup>224</sup>

La distribución gratuita de *Diario Médico* es fruto de una elección. Se trataba de buscar el mejor modelo para hacer llegar a diario la publicación, única y exclusivamente, a los médicos. Las publicaciones sanitarias están sometidas a una autorización expresa del Ministerio de Sanidad, que prohíbe el acceso a la publicación por parte de lectores no pertenecientes al sector sanitario profesional.

Además, una de las claves del negocio era que la distribución tenía que ser nacional. Prácticamente, tan solo *Marca* se podía considerar, entonces y ahora, un diario de distribución nacional. *Diario Médico* tenía que ser de distribución nacional si quería ser el soporte de la comunicación comercial de la industria farmacéutica hacia los facultativos. Era por tanto, la distribución gratuita, el mejor sistema, ya que según Olave “no te falla un impacto”, para llegar a los cerca de 100.000 médicos que hay en activo en España, en hospitales, clínicas, centros de salud y otros establecimientos. *Diario Médico* se distribuye en 2.000 centros de salud, 300 hospitales y en otros 400 puntos de distribución, tales como laboratorios farmacéuticos, colegios médicos, asociaciones, fundaciones y otros organismos.<sup>225</sup>

“Regalarlo era, obviamente, más barato que tener tres mil vendedores”, asegura Olave. Además, permite llegar de una manera puntual, efectiva, controlada y segura, sin riesgos de una posible exposición a otros públicos. La distribución, a diferencia de lo que hacían otras publicaciones sanitarias, se realiza en los centros de trabajo, lo que permite una mayor rotación de los ejemplares y ayuda a la cobertura total, con una difusión diaria de alrededor de 50.000

<sup>223</sup> Infoamérica [en línea]. Recoletos, Historia. En: Internet. <<http://www.infoamerica.org/grupos/recoletos02.htm>> (Consulta, 25 julio 2012).

<sup>224</sup> OLAVE LUSARRETA, JAVIER. Entrevista de Arturo Gómez Quijano. Madrid, 19 de abril de 2012. Grabación. En: Carpeta A. Archivo 23.

<sup>225</sup> SANTOS DÍEZ, MARÍA TERESA. Op. cit., (2008), pp.130-131.

ejemplares.<sup>226</sup> La publicación del diario y el posterior desarrollo en la web a partir de 1997, reduce también la presión que sufría el diario para aumentar constantemente el número de ejemplares en papel. La página web al ser de acceso restringido exclusivamente a los profesionales, y gratuita como el diario, no “canibaliza” el papel.

Hasta entonces, la mayoría de las publicaciones dirigidas a los médicos eran de periodicidad semanal y quincenal, y efectuaban la distribución en los domicilios particulares de los médicos y los profesionales sanitarios. Este sistema era lento, caro y sin rotación posible de ejemplares, por lo que no cubrían la totalidad del público objetivo al que se dirigían. Se trataba de publicaciones en formato revistas, con tiradas mucho más pequeñas. Las noticias que llegaban no eran de mucha actualidad y un médico podía recibir un ejemplar de una revista cada dos o tres semanas, pues se hacía una distribución por turnos para llegar a todos los médicos. Es decir, a un mismo médico no le llegaban todos los números consecutivos de una publicación, sino por ejemplo los números de semanas alternas.

Luego, *Diario Médico* explota un nicho: Llevar diariamente la información de máxima actualidad del sector sanitario al público profesional. Desde el momento en el que se consigue llegar con un soporte de calidad, una información independiente, y una distribución efectiva, comienza a ser de interés para el anunciante del sector farmacéutico. Le ofrece la oportunidad de veintidós impactos mensuales a todo su público, en unos años de muchos lanzamientos de nuevos medicamentos, tratamientos y equipos médicos. Frente a ellos, los semanarios podían competir con dos o tres impactos, con una información poco actualizada y sin cubrir eficientemente todo el colectivo médico. Además, su excesiva exposición y cercanía a los intereses de los laboratorios había erosionado su credibilidad. En 2005 la publicidad en *Diario Médico* ocupaba el 30% de las páginas. Alrededor del 54% de los anuncios eran de medicinas.<sup>227</sup>

Esta fórmula de éxito hizo que *Diario Médico* fuera rentable desde su tercer ejercicio, y muy rentable hasta los últimos años que, con la actual crisis, se mantiene en un punto de equilibrio, según su director. Este hecho es inédito y buena prueba de ello es que, además de ser el primer diario gratuito, es el más longevo. El 25 de mayo de 2012 cumplió veinte años. Una de las hipótesis de esta investigación es que los diarios gratuitos son menos rentables que los de pago, y que tienen grandes dificultades para obtener beneficios cuando hay muchos competidores. En los diarios de nicho, especializados, la rentabilidad parece más fácilmente alcanzable y la competencia, más difícil. *El Observador de la Actualidad Médica* ha sido hasta la fecha la única competencia que ha sufrido *Diario Médico*. Impulsado por el Dr. Juan José Bestard Perelló, se lanzó el 15 de noviembre de 2002, con una tirada inicial de 42.000

<sup>226</sup> Entre enero y diciembre de 2010, el promedio diario de ejemplares distribuibles ha sido de 50.858, según PGD [en línea]. En: Internet. <[http://www.ojd.es/Introl/Portal/publicacion\\_detalle/\\_LX1O\\_Pr-rb9sE3kINCAIbiiVQW\\_FhNj](http://www.ojd.es/Introl/Portal/publicacion_detalle/_LX1O_Pr-rb9sE3kINCAIbiiVQW_FhNj)> (Consulta, 2 mayo 2012).

<sup>227</sup> SANTOS DíEZ, MARÍA TERESA. Op. cit., (2008), pp.130-131.



ejemplares y se publicó hasta julio de 2003. A pesar de las buenas relaciones con la industria sanitaria de sus impulsores y de las buenas intenciones de su proyecto de hacer un diario no para los médicos, sino “de los médicos”, no fue capaz de hacer frente a la solidez que ya presentaba el diario de Recoletos.<sup>228</sup>

En 1995, se lanzó *Correo Médico*, una edición semanal de *Diario Médico*, para llegar a las zonas rurales en poblaciones de menos de 10.000 habitantes. Tiene una difusión de 13.000 ejemplares y se distribuye cada lunes por correo postal.<sup>229</sup>

En abril de 2007, Recoletos vendió todo su grupo (excepto el gratuito *Qué!*) a RCS Media Group por 1.100 millones de euros, entre las cabeceras está *Diario Médico*, que pasa a la órbita de Unidad Editorial, editora de *El Mundo*.<sup>230</sup> Esta segregación en la venta, incluyéndolo con los diarios de pago y no con su gratuito, es otra muestra más de que Recoletos no consideraba a *Diario Médico* como un diario gratuito, sino como un diario de prensa profesional.

El 15 de octubre de 2012 *Diario Médico* pasa a un formato mixto. En papel se convertirá en semanal y saldrá solamente los lunes. El resto de los días de la semana laborable se podrá consultar gratuitamente en línea, en Orbyt, la plataforma digital de Unidad Editorial. El único requisito es el registro previo dado que, como prensa sanitaria, el acceso está restringido a los profesionales del sector.<sup>231</sup>

### 5.2.2. 1992: *Mini Diario* en Valencia

Dado que *Metro* no se publica en Estocolmo hasta 1995, *Mini Diario* ha sido considerado, durante su tiempo de publicación, como el diario gratuito más antiguo, no solo de España, sino de Europa. Comienza a publicarse el 3 de noviembre de 1992, y lo hace hasta el 11 de julio de 2008, cuando informaba en su editorial que se iban de vacaciones y que volverían en agosto, algo que no ocurrió.<sup>232</sup> Con la anticipación que caracterizaba a este diario pionero, también fue el primero en cerrar. El caso de *Mini Diario* está muy bien documentado en una tesis doctoral

<sup>228</sup> Noticiasdot.com [en línea]. En: Internet. <<http://www.noticiasdot.com/publicaciones/2002/1102/121102/noticias121102/noticias121102-4.htm>> “El próximo día 15 sale a la calle 'El Observador', un nuevo diario médico gratuito”, noticia publicada 12 noviembre de 2002. (Consulta, 30 abril 2012).

<sup>229</sup> SANTOS DÍEZ, MARÍA TERESA. Op. cit., (2008), p.132.

<sup>230</sup> *El Economista* [en línea]. En: Internet. <<http://www.eleconomista.es/interstitial/volver/oinsignia/empresas-finanzas/noticias/196441/04/07/Rizzoli-Corriere-della-Sera-RCS-cierra-la-compra-de-Recoletos-por-1100-millones-.html>> “Rizzoli Corriere della Sera (RCS) cierra la compra de Recoletos por 1.100 millones”, noticia publicada el 12 de abril de 2007. (Consulta, 30 abril 2012).

<sup>231</sup> PR Noticias [en línea]. *Diario Médico* se pasa al formato mixto y su edición en papel será semanal. 2 de octubre de 2012. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/salud/1160-salud-en-los-medios/20116905-diario-medico-se-pasa-al-formato-mixto-y-su-edicion-en-papel-sera-semanal>> (Consulta, 5 abril 2013).

<sup>232</sup> Cuatro tipos. Diseño periodístico y más [en línea]. En: Internet. <<http://cuatrotipos.wordpress.com/2008/09/22/en-ocasiones-veo-muertos-o-el-rediseño-imposible>> (Consulta, 26 abril 2012).

elaborada por Ana Gironés Bolinches,<sup>233</sup> primera mujer doctorada en Periodismo por la Universidad Miguel Hernández de Elche.<sup>234</sup>

El diario tuvo varias etapas. En la primera de ellas se llama *Mini Diario Gratuito* y es dirigido por su propio fundador, Jesús Sánchez Carrascosa, como un diario de información general. Su eslogan era: “Si usted no paga por ver la televisión o la radio ¿por qué paga por tener un periódico?”. Su formato era un pliego de cuatro páginas, con un faldón en cada una de ellas para la publicidad. El bajo coste de este desarrollo informativo y la relativa facilidad para encontrar anunciantes interesados en esos espacios comerciales destacados, le permitió ser rentable desde el primer día. Incluía información política, económica, artículos de opinión y servicios. Tenía intención de influir, como la prensa de pago. Esto se materializa en su distribución. No se repartía como un diario popular en el transporte público o entre estudiantes. Tenía una tirada de 12.000 ejemplares, de los que 10.000 se repartían entre los conductores de coches en los semáforos. También un buen número de ellos en las Cortes Valencianas y en el Ayuntamiento de Valencia, entre políticos y funcionarios. Los otros 2.000 ejemplares eran para envíos y suscripciones. Como vemos una fórmula (información local, social y política) alejada del modelo nórdico de diarios gratuitos que luego impondrá *Metro*. Esta es la razón por la que no lo incluimos en la presente investigación. No obstante, en su actividad tendrá relaciones y acuerdos con alguno de los grandes diarios gratuitos nacionales, como se verá más adelante. En 1994, su propietario, comenzará a trabajar para el candidato del Partido Popular, Eduardo Zaplana, para la Comunidad Valenciana y venderá la empresa.<sup>235</sup> La nueva propiedad amplía el número de páginas, cambia las secciones, modifica el sistema de distribución, establece nuevas delegaciones en otras ciudades de la Comunidad Valenciana y aumenta la tirada. Estos cambios se hacen patentes a partir del número 413 de 7 de septiembre de 1994.<sup>236</sup> Pasa entonces a denominarse *Mini Diario Valencia*. El 2 de septiembre de 1996 se cambia el nombre por tercera vez y adopta el de *Mini Diario de la Comunidad Valenciana*. Se pone en marcha la edición de Alicante y la de Valencia se extiende a las principales ciudades de la provincia.<sup>237</sup>

Todo ello le obliga a incrementar mucho los gastos, como el de personal, pasando de 2-3 redactores a más de 15. La llegada de los diarios gratuitos de ámbito nacional le ofreció una oportunidad al gestionar la publicidad de *20 minutos* para la Comunidad Valenciana. No

<sup>233</sup> GIRONÉS BOLINCHES, ANA. “Auge y crisis de la prensa gratuita en Valencia (Periodo 2007-09). El caso de Mini Diario”. Tesis doctoral. Universidad Miguel Hernández de Elche, 2010, p. 65 y pp. 197-204.

<sup>234</sup> Mujeres periodistas del Mediterráneo [en línea]. En: Internet. <<http://www.mujeresperiodistasdelmediterraneo.org/?p=389>> noticia publicada 9 febrero 2012, (Consulta, 26 abril 2012).

<sup>235</sup> Ibidem, pp. 197.

<sup>236</sup> SANTOS DíEZ, MARÍA TERESA. Op. cit., (2008), pp. 89-90.

<sup>237</sup> Estructura de la Comunidad Valenciana [en línea]. Medios de comunicación regionales. [Blog ]. 2/2006. En Internet. <<http://estructuracomunitatvalenciana.wordpress.com/category/medios-de-comunicacion>> (Consulta, 12 septiembre 2012).

obstante, el acuerdo se rompió, y *20 minutos* entró por su cuenta en Valencia. La competencia en esta autonomía, y concretamente en Valencia, fue la mayor de España. Llegaron a publicarse hasta siete gratuitos: *Mini Diario*, *20 Minutos*, *Metro*, *Qué!*, *ADN*, *El Micalet* y *Hoja de la Tarde*. Además *Mini Diario* nunca fue rentable, salvo en los inicios de su primera etapa, cuando estaba solo.<sup>238</sup>

### 5.2.3. 1997: Se funda la Asociación Catalana de Prensa Gratuita (ACPG)

Tradicionalmente, como ya veíamos en el caso de Valencia, el nordeste y levante peninsular es la zona española con mayor penetración de prensa gratuita. Quizá se deba a que es una zona con mayor desarrollo comarcal y con una lengua propia, poco representada en los grandes medios impresos. Cataluña es, sin duda, la comunidad con mayor penetración de prensa gratuita.

Este es el motivo por el que en 1997 se funda la primera asociación de prensa gratuita en España, la Asociación Catalana de Prensa Gratuita (en adelante, ACPG). Hoy esta asociación se ha abierto a medios digitales, además de a las tradicionales publicaciones impresas, y esto se ha reflejado en el cambio de su denominación: “Associació Catalana de la Premsa Gratuïta i Mitjans Digitals”. En octubre de 2010 tenían asociadas 120 publicaciones gratuitas en papel y 100 medios digitales.<sup>239</sup> Según el último Barómetro de la Comunicación y la Cultura en Cataluña, publicado en febrero de 2012, la audiencia de sus asociados era de 1.925.000 lectores.<sup>240</sup>

Actualmente sus objetivos prioritarios son:

1. Defender los intereses de los asociados y del conjunto de la prensa gratuita, tanto en papel como en digital, excluyendo las actividades de defensa de intereses profesionales a los que se refiere la ley 19/1977 de 1 de abril, reguladora del derecho de asociación sindical.
2. Representar a los asociados ante las administraciones y las diferentes instituciones.
3. Promover iniciativas legislativas y/o administrativas en beneficio de la prensa gratuita en papel y digital.
4. Fomentar la presencia pública y conjunta de la prensa gratuita en papel y digital.

<sup>238</sup> GIRONÉS BOLINCHES, ANA, op. cit., (2010), pp. 197-207.

<sup>239</sup> Ens de Comunicació Associativa [en línea]. En: Internet. Presentación corporativa de la ACPG de 4 de octubre de 2010. <[http://www.ensdecomunicacio.cat/sites/default/files/acpg\\_cooperacioidigital\\_10\\_2010\\_final.pdf](http://www.ensdecomunicacio.cat/sites/default/files/acpg_cooperacioidigital_10_2010_final.pdf)> (Consulta y descarga, 1 mayo 2012).

<sup>240</sup> Associació Catalana de la Premsa Gratuïta [en línea]. En: Internet. Noticia “ELS MITJANS DE L’ACPG SUPEREN ELS 1,9 MILIONS DE LECTORS SEGONS EL BARÒMETRE”, publicada el 30 de marzo de 2012. <<http://www.acpg.cat/noticies/detail.php?id=866>> (Consulta, 1 mayo 2012).

5. Promover la creación de una estructura de apoyo a la prensa gratuita en papel y digital.
6. Dignificar el colectivo como un medio profesional de comunicación.
7. Facilitar la planificación de publicidad, haciendo de mediador entre sus miembros, los anunciantes, las centrales de compras y las agencias.
8. Intercambiar conocimientos e información entre sus miembros y promover proyectos comunes.<sup>241</sup>

Según un estudio realizado por Market AAD para esta asociación, en 2003 había 292 publicaciones gratuitas en Cataluña, que alcanzaban al 71-76% de la población catalana, el 75% de ellas escritas en catalán.<sup>242</sup>

Esta asociación promoverá, para mejor defensa de sus intereses, una asociación de ámbito nacional, la Asociación Española de Prensa Gratuita, que veremos más adelante.

#### **5.2.4. 1997: Se constituye Índice Multimedia, origen de *Madrid y m@s***

Índice Multimedia se funda en 1997 para competir con Telefónica en el negocio de las guías telefónicas (llamadas comúnmente “páginas amarillas”). Sus fundadores son ex directivos de la compañía, como Margarita Sánchez, quien había dirigido durante cuatro años Telefónica Publicidad e Información (TPI), la filial de Telefónica en este negocio, Julio Ortega, Ricardo Alonso y otros ejecutivos, con el apoyo financiero de seis cajas de ahorro con un capital social de 1.362 millones de pesetas (8,2 millones de euros). Las seis cajas de ahorros eran: Novacaixa, Caja de Navarra, El Monte, Caja del Mediterráneo, Caja de Cataluña y Caja de Ávila. Esta sociedad se venderá a Wanadoo (France Telecom), el 18 de diciembre de 2000, por 60.000 millones de pesetas (360 millones de euros).<sup>243</sup>

Antes de la venta de esta sociedad, el 4 de noviembre de 1999, José Antonio Martínez Soler había creado otra sociedad, Multiprensa y Más. En principio la edición de prensa gratuita, con el lanzamiento en 2000 de *Madrid y M@s*, corrió a cargo de Índice Multiprensa, otra sociedad del grupo.

Luego se traspasaría a la sociedad Multiprensa y Más, cuyo objeto social no era precisamente editorial, sino el siguiente:

<sup>241</sup> Associació Catalana de la Premsa Gratuïta [en línea]. En: Internet. QUÈ ÉS L'ACPG? <<http://www.acpg.cat/infocaps.php?id=153>> (Consulta, 1 mayo 2012).

<sup>242</sup> Associació Catalana de Premsa Gratuïta [En línea] (2003): *Estudi sobre el sector de la premsa gratuïta a Catalunya*. Sant Cugat del Vallès, Associació Catalana de Premsa Gratuïta.

<sup>243</sup> *El Mundo*. “Wanadoo compra las guías QDQ por 60.000 millones”, publicada 19 de diciembre de 2000. Recuperada en: [Navegante.com](http://www.navegante.com) [en línea]. En: Internet. <<http://www.elmundo.es/navegante/2000/12/18/portada/977162262.html>> (Consulta, 2 mayo 2012).

Realización de trabajos de investigación de mercados, consultoría de marketing y comunicación, creación, realización, producción y enseñanza de diseño gráfico y comunicación audiovisual.<sup>244</sup>

Es decir, la sociedad se constituye con la intención de proporcionar servicios accesorios a la actividad editorial, no de realizarla directamente. Probablemente porque Martínez Soler no pensaba inicialmente dedicarse al negocio editorial, sino a darle servicio. Como se verificará a lo largo de esta investigación, muchas veces las razones sociales de las compañías editoras tienen complejas relaciones, en función de los intereses de los grupos empresariales y de sus estrategias en los diferentes negocios.

Por lo que podemos concluir que Índice Multimedia, que se establece para competir en un negocio recientemente liberado, como era el de las guías telefónicas, identifica un segundo negocio en Centroeuropa,<sup>245</sup> el de la edición de diarios gratuitos, en el que decide también competir una vez que incorpora al proyecto el apoyo de un experto del sector como Martínez Soler. Esta es la razón por la que se crean sociedades separadas, por tratarse de dos conjuntos de accionistas distintos, aunque tuvieran un núcleo duro común de accionistas de referencia. Además, los dos negocios son muy distintos y, por tanto, tratarlos por separado permitiría obtener de ellos un mayor valor, en una hipotética futura venta. Quizá el nexo de estos dos negocios tan distintos era ese grupo común de accionistas y un modelo basado exclusivamente en los ingresos de publicidad. Tanto las guías telefónicas como la prensa gratuita eran libres de coste para los usuarios y lectores, ya que se eran financiados por un tercero: el anunciante.

Los accionistas de Índice Multimedia venden el negocio de guías telefónicas en diciembre de 2000 a France Telecom, y el de prensa gratuita a Schibsted en julio de 2001, como se verá más adelante. Como una constante en los diarios gratuitos, la venta de las empresas editoras será un buen negocio, por las expectativas que genera, a pesar de que luego las cuentas de resultados no las consigan materializar.

#### **5.2.5. Mayo de 1999: Primeras ofertas para editar un diario gratuito para los metros de Madrid y Barcelona**

En 1999 el modelo nórdico de diarios gratuitos inundaba los metros de varias capitales de Europa. Tras cuatro años, desde la aparición de *Metro*, había un ambicioso plan de expansión del que se daba cumplida información en la prensa de pago española:

<sup>244</sup> Registro Mercantil Central. Perfil de Empresa de Multiprensa y Más, S.L. En: Internet. <<http://www.einforma.com>> (Consulta, 18 agosto 2009).

<sup>245</sup> El primer lanzamiento de *Metro* después de Estocolmo fue en Praga (República Checa) en 1997. En: Metro International, S.A. Annual Report 2001. 17 de junio de 2002. P. 1. En: Internet. <<http://hugin.info/132142/R/1410326/362881.pdf>> (Consulta, 27 agosto 2010).

La prensa gratuita invade pasillos y andenes del metro de las grandes ciudades. Son ya seis (Estocolmo, Gotemburgo, Praga, Budapest, Londres y París) las que cuentan con una publicación de esas características, otras diez (Helsinki, Malmö y ocho holandesas) van a empezar pronto, y los metros de Barcelona y Madrid han recibido ofertas para sumarse a la iniciativa.

En lo que interesa a la presente investigación, tenemos la primera referencia publicada sobre la posible aparición de los diarios gratuitos de “modelo nórdico” en España, materializada en estas conversaciones con los metros de Madrid y Barcelona. No es de extrañar. El fenómeno no era desconocido para los empresarios y directivos del sector. Era la novedad en la edición de prensa diaria. Como ya había sucedido con *Metro*, la clave del éxito recaía en conseguir un acuerdo con las autoridades del ferrocarril suburbano. En España la estrategia era la misma. Como señalaba la información, “las compañías metropolitanas de Barcelona y Madrid reciben ofertas para repartir diarios”. Quizá si se hubiesen aceptado, la historia de los diarios gratuitos en España hubiera sido radicalmente distinta.

La francesa Publicis, cuya filial Publisistemas regenta la publicidad del metro de Madrid y de Valencia, ha sondeado a la compañía madrileña sobre el lanzamiento de una publicación en sus bocas de metro y la sueca MTG ha hecho otro tanto en Madrid y Barcelona. Por ahora las conversaciones son exploratorias.<sup>246</sup>

Esta información de *El País* nos da también los primeros nombres de las empresas interesadas en un acuerdo para editar los diarios gratuitos en los transportes metropolitanos. Se trata de Publicis, el exclusivista en el metro de Madrid, y Modern Times Group (en adelante, MTG), el editor sueco de *Metro*, diario que estaba en pleno proceso de expansión por toda Europa. Este es el primer paso de *Metro* en España, pero no será el último. La dirección del metro madrileño –dependiente de la Comunidad de Madrid- desestimaré la publicación de un diario, pero las autoridades del metro barcelonés –de titularidad municipal- decidirán lanzar, como se verá más adelante, un concurso público para editar un diario de este tipo.

Algunos meses más tarde, la constatación de la presencia de los diarios gratuitos en Europa se había tornado en preocupación. El enfoque de valorar la llegada de estos diarios como una amenaza, desde el lado de los editores de diarios de pago se mantendrá durante los años siguientes. El titular de la información alertaba sobre el daño que podría hacer esta competencia: “El empuje de la prensa gratuita amenaza las ventas de las cabeceras periodísticas tradicionales”. En el cuerpo de la noticia se hace referencia a la preocupación por este fenómeno de los editores de pago de algunos países, como Holanda, y por los planes de expansión de MTG, la sociedad que

<sup>246</sup> *El País*. La prensa gratuita inunda el metro de las grandes ciudades. Madrid, 16 de mayo de 1999. En: Internet. <[http://elpais.com/diario/1999/05/16/sociedad/926805612\\_850215.html](http://elpais.com/diario/1999/05/16/sociedad/926805612_850215.html)> (Consulta, 19 junio 2012).

había creado *Metro*. Se señala que el modelo ha sido copiado por distintos editores. En España también sucederá así y, curiosamente, serán dos periodistas relacionados con *El País*, José Antonio Martínez Soler y Arsenio Escolar, el diario que publica la mayor parte de estas informaciones, quienes copien el nuevo modelo de diarios gratuitos. También nos muestra una de las grandes debilidades del nuevo modelo de negocio: la fórmula es fácilmente reproducible. En la misma información se señala que las autoridades del metro de Madrid han desestimado autorizar un diario gratuito.<sup>247</sup> Por tanto, en junio de 1999 la Comunidad de Madrid, gerente del ferrocarril metropolitano, rechaza lanzar un diario gratuito para el metro. Es importante este hecho. Una clave del modelo nórdico era el acuerdo con la dirección del transporte público para distribuir el diario en sus instalaciones. Aquí, encontraremos una primera diferencia: la autoridad de transporte se mantendrá al margen de los lanzamientos de los diarios.

### 5.3. 2000: El pionero *Madrid y m@s*

El 3 de febrero de 2000 se publica por primera vez *Madrid y m@s*, el primer diario gratuito, de interés general, y con vocación nacional. Es el primero que reúne las características para ser incluido en esta investigación. Comienza en Madrid, pero su intención no era limitarse a ser un diario local. Barcelona está en su plan inmediato y tras ella, se plantea extender el modelo por las principales capitales españolas. Como ya se ha dicho el proyecto está impulsado por Índice Multimedia, la compañía creada por ex directivos de Telefónica y algunas cajas de ahorro, para competir en el negocio de guías telefónicas. En un segundo proyecto se contempla la incursión en prensa gratuita, siguiendo el modelo nórdico establecido en 1995 por *Metro* en Estocolmo. Para ello, lideran el proyecto dos periodistas de importante trayectoria en España: primero José Antonio Martínez Soler, como director general, y luego Arsenio Escolar Ramos, como director. Estos dos periodistas habían trabajado ambos, con anterioridad, en *El País*. Martínez Soler fue redactor jefe y Escolar Ramos fue subdirector, tanto de *El País* como de *Cinco Días*. Como ya se ha comentado, Martínez Soler cuenta con Arsenio Escolar para este proyecto porque sabía que había estado trabajando entre 1992 y 1993 en un proyecto con un importante diario de pago, para lanzar un diario gratuito que finalmente no salió. Las cajas de ahorro habían tenido noticia del éxito de los diarios gratuitos en Centroeuropa y querían replicar el modelo en España, para lo que se habían asociado con Martínez Soler.<sup>248</sup>

Escolar, entonces primer director de *Madrid y m@s* y actualmente director general editorial, contaba así aquellos comienzos,

<sup>247</sup> *El País*. El empuje de la prensa gratuita amenaza las ventas de las cabeceras periodísticas tradicionales. Madrid, 2 de julio de 1999. En: Internet. <[http://elpais.com/diario/1999/07/02/sociedad/930866419\\_850215.html](http://elpais.com/diario/1999/07/02/sociedad/930866419_850215.html)> (Consulta, 19 junio 2012).

<sup>248</sup> ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. Op. cit., (2013).

Cuando yo dejé el grupo Prisa, donde había sido director de *Cinco Días* y subdirector de *El País*, para fundar un diario gratuito, lo más suave que me llamaron fue loco. Algunos colegas, que les ofrecí venirse a trabajar conmigo me dijeron: “Si te crees que me voy a ir contigo a hacer *La Farola*, vas apañado”. (...) Creían que la prensa gratuita era *La Farola*. Nosotros montamos el proyecto *20 Minutos* –no se llamaba así, se llamaba *Madrid y M@s* (es la primera cabecera con la que salimos a la calle)-, dos periodistas y seis cajas de ahorros. Un cóctel espectacular (...). Tuvimos que inventárnoslo todo. En el resto de Europa había prensa gratuita de información general; en España no había nada.<sup>249</sup>

José Antonio Martínez Soler y Arsenio Escolar adaptarán el modelo nórdico de diarios gratuitos al gusto local, y serán los responsables de alguna de las características específicas del modelo español, como el mayor peso de la información periodística y de la política. Aparte de la iniciativa reseñada de *Mini Diario* en 1992 circunscrita a la Comunidad Valenciana, muchos profesionales del periodismo español en el año 2000, asociaban la prensa gratuita no al fenómeno que había iniciado *Metro* en Estocolmo en 1995, sino a *La Farola*. *La Farola* era una llamada “revista social”, que se comenzó a publicar en España en 1994 con una gran aceptación social, de periodicidad quincenal y con una tirada de 40.000 ejemplares a finales de 1998. Esta revista se hallaba muy desprestigiada en aquellos momentos. No era realmente una publicación gratuita, sino que su posicionamiento se basaba en que los vendedores, que se situaban en semáforos y en la calle, en lugares de gran afluencia de público. Eran personas sin ocupación que se “ganaban la vida” con la venta de la revista. *La Farola* recibía fuertes críticas pues su propietario parecía obtener grandes beneficios y no tenía ningún programa social.<sup>250</sup>

También hubo quien pensó que la salida del diario gratuito en Madrid era una operación táctica, de apoyo político a algún candidato. Las elecciones generales en España estaban previstas para el 3 de marzo. Finalmente se celebraron el domingo 12 de marzo de 2000.<sup>251</sup>

Por su parte, José Antonio Martínez Soler había sido despedido, como corresponsal en Nueva York de TVE, cuando José María Aznar ganó las elecciones de 1996. Su despido fue declarado improcedente. Este dato es relevante para esta investigación, ya que parte del dinero que obtuvo en su indemnización, según asegura el propio Martínez Soler en su blog, fue utilizado para poner en marcha *Madrid y m@s*, luego llamado *20 minutos*. Entendemos por tanto que Martínez Soler era, en ese momento fundacional, parte del accionariado del proyecto del diario gratuito.<sup>252</sup>

*El País* reflejó así el lanzamiento del nuevo diario

<sup>249</sup> DURÁN MAÑES, ÁNGELES, FERNÁNDEZ BELTRÁN, FRANCISCO y LÓPEZ LITA, RAFAEL (eds.). *Nuevas tendencias en la prensa local: VI Congreso de Comunicación Local (ComLoc 2006)*, Castellón de la Plana. Valencia, Universidad Jaume I, 2007, p. 19.

<sup>250</sup> R., A. ¿Prensa social o negocio? *Alfa y Omega*. Nº 148 (26 diciembre 1998), p. 18

<sup>251</sup> ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. Protagonistas del cambio. *20 minutos, 10 años. Edición especial 10º aniversario*. 23 de febrero de 2010. p. 4.

<sup>252</sup> MARTÍNEZ SOLER, JOSÉ ANTONIO. “Los bobos del *New York Times*”, según Jiménez Losantos. En: Blog Se nos ve el plumero. 8 de febrero de 2012. En: Internet. <<http://blogs.20minutos.es/martinezsoler/2012/02/08/los-bobos-del-new-york-times-segun-jimenez-losantos>> (Consulta, 16 mayo 2012).



Nace '*Madrid y m@s*' un periódico de reparto gratuito

Con una tirada de 100.000 ejemplares, ayer salió a la calle *Madrid y m@s*, un periódico popular y tabloide, de 40 páginas y distribución gratuita. El equipo directivo está encabezado por Margarita Sánchez, presidenta de Índice Multimedia -entidad editora del rotativo-; José Antonio Martínez Soler, asesor de publicaciones, y Arsenio Escolar, director del diario. Entre los accionistas figuran las cajas de ahorro de Ávila, Vigo, Navarra, Mediterráneo, Caixa de Cataluña y la Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Sevilla y Huelva. La nueva publicación se editará sólo de lunes a viernes y no saldrá a la calle los festivos. "El periódico necesita que la ciudad esté viva y trabajando. Los costes de distribución durante el fin de semana serían enormemente altos", alega su director.<sup>253</sup>

La noticia recoge los principales aspectos a tener en cuenta para valorar el nuevo soporte que se lanza:

Empresa editora:	Directivos y cajas de ahorro.
Directivos:	Profesionales reconocidos del sector publicitario y periodístico.
Ámbito:	Madrid.
Periodicidad:	Diaria, de lunes a viernes.
Tirada:	100.000 ejemplares diarios.
Formato:	Tabloide de 40 páginas.
Contenidos:	Periódico popular. Secciones: actualidad, deportes, entretenimiento y local.
Distribución:	Reparto físico directo (200 estudiantes) en puntos de transporte público, en una "ventana" a primera hora de la mañana (06.30-09.30). También disponible en centros comerciales.

Como había ocurrido en el nacimiento de *Metro* en Estocolmo, los diarios gratuitos en España también nacen fuera de los despachos de los grandes grupos mediáticos y tradicionales de la prensa. En España esta iniciativa es liderada por un grupo de profesionales del ámbito de la publicidad y del periodismo, que deciden entrar en nuevos negocios.

No obstante, para la puesta en marcha de un diario gratuito, existe una gran barrera de entrada. Es necesaria una fuerte inversión inicial de capital, que permita crear y mantener una estructura empresarial y aguantar las altas tiradas diarias y su correspondiente distribución. Si se acierta con la fórmula, se obtienen grandes audiencias que posibilitan la llegada de los ingresos publicitarios de anunciantes interesados en ellas. En el caso de *Madrid y m@s* esta inversión inicial fue soportada, fundamentalmente, por el grupo de accionistas de las seis cajas de ahorros. Como ha reconocido Arsenio Escolar, las cajas financiaban la actividad y no se entrometían en el enfoque del negocio periodístico. A mediados de 2001, cuando la empresa editora vende la mayoría de las acciones al grupo noruego Schibsted, las posibilidades de seguir financiando este modelo estaban al límite.

<sup>253</sup> *El País*. Nace '*Madrid y m@s*' un periódico de reparto gratuito. 4 de febrero de 2000. En: Internet. <[http://elpais.com/diario/2000/02/04/madrid/949667061\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2000/02/04/madrid/949667061_850215.html)> (Consulta, 29 agosto 2009)

Pero, sin anticipar acontecimientos, se puede afirmar que el proyecto de *Madrid y m@s* estaba diseñado inicialmente de manera adecuada. Una estructura financiera, empresarial y profesional, permitía la publicación de un diario, bajo este nuevo modelo, con todas las garantías.

Para el lanzamiento se realizó una campaña de publicidad con una inversión muy importante, utilizando medios masivos como Televisión y Exterior. El mensaje era atractivo e inteligente, centrándose en la novedad del nuevo modelo de negocio, que era el aspecto diferencial del nuevo diario. Huía de la seriedad tradicional en este tipo de lanzamientos y mostraba un tono desenfadado que busca la complicidad del futuro lector.

Este enfoque anticipa el tratamiento informativo que va a tener la nueva publicación. Se utilizaron dos eslóganes que resumían el eje de la campaña: “El primer diario que no se vende” y “Nadie da un duro por nosotros”.

El primero de ellos habla del liderazgo del pionero en el nuevo modelo. Pero también marca distancias con su competencia, los diarios de pago, que era entonces ya percibida como un tipo de prensa muy cercano al poder político de los gobiernos de turno, y al poder económico de las grandes empresas. *Madrid y m@s* era el primer diario gratuito y además era independiente de verdad. El resumen del concepto es brillante. Este lema se ha mantenido hasta 2012. Al día de hoy, abril de 2013, ya no está bajo el sello de *20 minutos* de la cabecera. Ha sido sustituido por otro más actual, pero quizá con menos personalidad: “El medio social”.

El segundo eslogan, es mucho más táctico y coyuntural. “Nadie da un duro por nosotros”. Hace referencia también a la gratuidad del diario, pero además a las bajas expectativas de éxito que había generado el nuevo modelo de negocio. Como ya se ha dicho, muchos profesionales no querían vincularse a este modelo de prensa, que asociaban a *La Farola*. Este lema es mucho menos atractivo. Tiene un tono humorístico y cercano, que busca la empatía y la complicidad del lector, pero se percibe un cierto trasfondo negativo. En cualquier caso, se presenta como un reto con enorme dificultad. Una vez aceptado el nuevo modelo de diario, el lema pierde su sentido, por lo que se utilizó sobre todo en los lanzamientos. Tiene un componente táctico y estrictamente publicitario.

No obstante, el lanzamiento no estuvo exento de grandes dificultades. La imprenta apalabrada para la impresión del diario, les abandonó una semana antes del lanzamiento. También los proveedores de papel les cobraban un sobreprecio por el riesgo que se percibía al tratarse de un diario gratuito. No obstante, los primeros síntomas eran de éxito. En abril de 2000 la tirada ya se aumentó en un 40%, llegando a imprimir y distribuir 140.000 ejemplares.<sup>254</sup>

En cuanto al proyecto periodístico estaba también claramente definido. Una publicación gratuita al cien por cien para el lector, lo que permitiría dirigirse directamente al público elegido, así como

---

<sup>254</sup> ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. Conferencia en el Foro de la Nueva Comunicación. Madrid, 4 de marzo de 2009. En: Internet. <[http://wn.com/Arsenio\\_Escolar](http://wn.com/Arsenio_Escolar)> (Consulta, 31 mayo 2012). Grabación. En: Carpeta B. Archivo 6.

conseguir desde el principio una difusión elevada. Lógicamente, los anunciantes se sentirían atraídos por esas altas cifras de públicos lectores.

En el ámbito geográfico de difusión salió en Madrid, pero el proyecto no es local. Lo confirma su entonces director, Arsenio Escolar.

Nosotros ya teníamos, en el nacimiento, la intención de no ser un diario local, sino probar Madrid, y si salían las cosas como esperábamos ir pronto a otras ciudades.<sup>255</sup>

Enric Sierra fue uno de los protagonistas de entonces. En el año 2000 fue miembro del equipo fundador de *20 minutos* como director adjunto y responsable de la edición de Barcelona. También presidió la Asociación Española de Prensa Gratuita.<sup>256</sup> Esa posición en aquellos momentos, es relevante para darle valor a lo que Sierra afirma:

El modelo de la prensa gratuita diaria en España y Cataluña, sí que es mucho más reciente. Una vez que en el norte de Europa comenzaron a salir a mediados de la década de los noventa, aquí será el Grupo Índice Multimedia ([www.indice-multimedia.com](http://www.indice-multimedia.com)), quien en febrero del año 2000 decidió copiar la idea nórdica y la implantó en Madrid y Barcelona, los diarios *Madrid y m@s* y *Barcelona y m@s*. Con una tirada de 200.000 y 100.000 ejemplares respectivamente, fueron los pioneros en España de lo que ahora se conoce como el fenómeno de la prensa gratuita.<sup>257</sup>

Es importante que quien indica que la iniciativa de los diarios gratuitos surge de Índice Multimedia, que “decidió copiar la idea nórdica y la implantó en Madrid y Barcelona”, sea un miembro del equipo fundacional de esa misma empresa. Es coherente con lo que la misma empresa hace con el negocio de las guías telefónicas: estudiar el modelo de la competencia, mejorarlo y adaptarlo, y venderlo a un tercero. Cuando Enric Sierra hace esta afirmación (31 mayo de 2006), en un trabajo para la Asociación Catalana de Prensa Gratuita a la que pertenece su diario, lo hace como Director Adjunto de *20 minutos* Barcelona.

Es evidente, por tanto, que Índice Multimedia se anticipa a la llegada del modelo nórdico a España. Es lógico que conociesen el fenómeno de *Metro* en Estocolmo y su rápida expansión. Tanto por la posición de José Antonio Martínez Soler y de Arsenio Escolar en el sector de medios de comunicación, como porque ya el modelo se había extendido por Europa y América. Como ya se ha indicado, este fenómeno era público y el propio diario *El País*, en el que trabajaba el propio Escolar y colaboraba Martínez Soler, hacía un seguimiento al detalle del auge de este modelo,

<sup>255</sup> ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. Entrevista de Arturo Gómez Quijano. Madrid, 2 de septiembre de 2010. En: Anexos electrónicos, Carpeta A, archivo nº 17.

<sup>256</sup> *La Vanguardia* [en línea]. En: Internet. <<http://www.lavanguardia.com/20080828/54058424020/enric-sierra.html>> (Consulta, 18 mayo 2012).

<sup>257</sup> SIERRA, ENRIC. El model informatiu de la premsa gratuïta. Associació Catalana de la Premsa Gratuïta. Barcelona, 31 de mayo de 2006. Recuperado en: <<http://www.acpg.cat>> (Consulta, 24 agosto 2009). Traducción propia.

como se ha mostrado con anterioridad. En 1999, un año antes de la salida en España, había 30 cabeceras de diarios gratuitos en el mundo, 17 de ellas europeas.<sup>258</sup>

También Escolar reconoce explícitamente que estudiaron a fondo la fórmula del llamado “modelo nórdico”

Nosotros, una de las debilidades que le vimos en la fórmula, era que el mercado de la publicidad en España, no sé en Estocolmo, no sé en los inventores en Suecia en su mercado nacional. Es decir, si tú tienes un diario local, aunque sea en Madrid, tus posibilidades son muy inferiores, me refiero a ingresos. Que si tienes un diario muy implantado en muchas ciudades. Es decir, nuestra pretensión inicial no era Madrid, era Madrid y muchas ciudades. Todas las ciudades en las que la fórmula diera de sí. ¿Cuáles da la fórmula de sí? Pues, necesitas unas ciudades de determinados parámetros de grandes, y de concentración y de hábitos de movilidad interna. No tanto el que tenga o no tenga metro, como han dicho algunos, pero sí el que tenga determinados hábitos de comportamiento interno la población, que te permitan concentrar y abaratar el reparto. Es la clave. Es decir, hay determinadas ciudades en las que esta fórmula no cabe, porque el coste unitario de reparto es altísimo.<sup>259</sup>

Es decir, no fue una simple copia del modelo, sino que se estudió a fondo, se analizaron sus debilidades y se hizo una adaptación a la realidad de la prensa española, que tan bien conocían tanto Martínez Soler como Escolar. Quizá Escolar conocía mejor las “tripas”, el modelo completo de la prensa, informativo y de negocio, pues había tenido responsabilidades en la gestión, como subdirector responsable de *El País Semanal* y en *Cinco Días*.

En la prensa especializada del momento, la empresa editora contaba que había decidido poner en marcha el proyecto a la luz del éxito que este tipo de prensa había tenido en otros países, entre los “lectores que se ven obligados a utilizar los medios de transporte de afluencia masiva”.<sup>260</sup>

En España, el modelo local en medios de comunicación es muy difícil de sostener. Tanto en prensa, como en radio, como en televisión. Los grandes anunciantes están interesados en audiencias nacionales, que es también el ámbito en donde se rentabiliza más la inversión. Esta particularidad del mercado publicitario español sería conocida y evidente para los responsables de Índice Multimedia en los momentos del lanzamiento. No se podían limitar a Madrid o Barcelona. El modelo de ingresos, en una publicación que dependía exclusivamente de la publicidad, no se podía reducir al mercado local. También el modelo de gastos ofrecía algunas sinergias con la estructura nacional de una redacción central y departamento de publicidad nacional, y luego pequeñas estructuras locales.

Era una oportunidad ofrecer un medio impreso, de información general, de ámbito nacional. Los expertos señalan que en España no hay diarios nacionales. El único diario impreso nacional en

<sup>258</sup> *Free Daily Newspaper, FDN Newsletter* [en línea] nº 51, noviembre 2009, p. 2. En: Internet <<http://www.newspaperinnovation.com>> (Consulta, 2 de febrero de 2012).

<sup>259</sup> ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. Op. cit., (2010).

<sup>260</sup> *Noticias de la comunicación*, nº 188, enero 2000, pág. 4

España es el deportivo *Marca*. Los diarios de pago, de información general y llamados nacionales, son solo líderes en sus respectivas zonas de procedencia donde se editan, pero no en las demás. El consultor de medios de comunicación, José Luis Vara, lo explicaba así

Los cuatro (diarios gratuitos) digamos nacionales no son nacionales. Tienen una distribución, que lo primero que ha atendido son las Áreas Nielsen, por temas de comercialización y demás. Pero que no son nacionales, es decir, ninguno tiene implantación nacional. Le pasa igual que a los diarios de pago, que realmente llamar diario nacional... sí, están en todas las capitales de provincia, pero no tienen el mismo peso en cada una de ellas. (...) el modelo de distribución (de los diarios gratuitos) podría ser incluso mejor que el de los diarios (de pago) nacionales.<sup>261</sup>

El sistema de distribución de los diarios gratuitos, capaz de elegir y decidir en donde distribuir, favorecerá que se implanten en aquellas zonas del territorio nacional donde se ubican los públicos objetivo comerciales más interesantes para los anunciantes. Esta será una ventaja competitiva frente a los diarios de pago, ya que la prensa diaria es generalmente un medio complementario al medio publicitario principal que suele ser la televisión.

#### **5.4. 2000: El Concurso de Transportes Metropolitanos de Barcelona**

El siguiente hito histórico en el desarrollo de los diarios gratuitos en España, es la aparición de los diarios gratuitos en Barcelona. El comienzo de este modelo de prensa, presenta unas características diferentes a las que se dieron en Madrid. La historia se inicia con la convocatoria de un polémico concurso público por parte del Ayuntamiento de Barcelona, para la realización de un diario gratuito que se distribuyese en las estaciones de metro de Transportes Metropolitanos de Barcelona (en adelante, TMB). Estos primeros pasos de los diarios gratuitos en la ciudad condal, se detallan al poco tiempo en un artículo de la revista del Colegio de Periodistas de Cataluña.<sup>262</sup>

Este concurso se realiza copiando el modelo de *Metro* en Estocolmo, que se había materializado con un acuerdo entre los editores del diario y la empresa de transporte público. La diferencia es que en la capital sueca no se había convocado un concurso y no existía exclusividad en la distribución. Sin embargo, en la propuesta del Ayuntamiento de Barcelona se contemplaba la exclusividad, se realizaba mediante un concurso restringido, y las autoridades municipales pretendían tener poder de decisión sobre la dirección del diario y, por tanto, sobre la línea editorial y los contenidos. Arsenio Escolar afirma que en abril de 2000 recibió una llamada para invitarle a participar en este concurso. Era un concurso restringido y solo se tenía acceso a las bases cuando

<sup>261</sup> VARA COLLADO, JOSÉ LUIS. Entrevista de Arturo Gómez Quijano. Pozuelo de Alarcón, 16 de septiembre de 2010. En: Anexos electrónicos, Carpeta A, archivo nº 18.

<sup>262</sup> Ferrer, L.; El preu de la informació. En: *Capçalera: revista del Col·legi de Periodistes de Catalunya*, Nº 104, 2001, pp. 7-15.

se aceptaba la mencionada invitación. Una vez que conocieron los pliegos del concurso, renunciaron a participar. Según el entonces director de *Madrid y m@s* en las bases se decía que el director lo nombraba el Alcalde y habría un Consejo Editorial donde mandaba el Ayuntamiento. También en las especificaciones técnicas del diario, alguno de los requisitos solo se podían cumplir en una determinada imprenta de Cataluña, perteneciente a uno de los dos grandes grupos que se presentaban al concurso. Es decir, era un concurso muy político y parecía que estaba orientado de antemano, con preferencias hacia uno de los grupos.<sup>263</sup>

José Sanclemente, el entonces Consejero Delegado del Grupo Zeta y luego Presidente de la Asociación de Editores de Diarios de España (en adelante, AEDE), reconoce también que las bases del concurso exigían ese Comité Editorial y que Zeta estuvo a punto de impugnar el concurso, pero que no hubo lugar pues se declaró desierto. Parece que el concurso llega a una especie de bloqueo, en la tesitura política de decidir desde el Ayuntamiento de Barcelona la adjudicación entre los editores de *La Vanguardia* o los de *El Periódico*.<sup>264</sup>

Los grandes grupos que se presentaron al concurso fueron finalmente dos. Por una parte estaba un bloque con el Grupo Zeta (*El Periódico de Catalunya*) aliado con el grupo noruego Schibsted (entonces editor de *20 minutes* en Zúrich y Colonia, y que más tarde compraría *Madrid y m@s*) y la empresa francesa de exclusivas de publicidad exterior JCDecaux. Por la otra parte, el Grupo Godó (*La Vanguardia*) junto con Modern Times Group (MTG), editor internacional de *Metro*.<sup>265</sup>

La estructura de estas dos alianzas contendientes era muy interesante. Por una parte, en cada uno de ellos estaba uno de los dos grandes actores de la vida mediática barcelonesa, y por tanto catalana. Por otra, estaba también en cada uno de ellos, uno de los dos grandes grupos internacionales de diarios gratuitos en ese momento y que tendrán mucho protagonismo posteriormente en España. Se trata de los propietarios de *20 Minutos* y de *Metro*. Es evidente que en los planes de expansión de estos grupos, España estaba en un lugar preferente. MTG, la editora de *Metro* había entrado en contacto casi un año antes tanto con el metro de Madrid, como con el de Barcelona, tal y como ha quedado ya acreditado. Este interés movilizó a las autoridades municipales barcelonesas que vieron en el diario para el metro una potencial fuente de ingresos. Las estimaciones publicadas hablaban de un mínimo anual de 100 millones de pesetas (600.000 euros). Ante el lanzamiento de este concurso que acreditaba el fracaso de su acercamiento particular, MTG tuvo que cambiar su estrategia y decidió que tendría más posibilidades presentarse de la mano de uno de los grandes actores de la prensa diaria tradicional catalana: el grupo Godó. Esta estrategia de socios será utilizada con frecuencia por *Metro* para acelerar su expansión internacional.

<sup>263</sup> ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. Op. cit., (2010).

<sup>264</sup> SANCLEMENTE, JOSÉ. Entrevista de Arturo Gómez Quijano. Madrid, 20 de marzo de 2012. En: Anexos electrónicos, Carpeta A, archivo nº 22.

<sup>265</sup> DURÁN MAÑES, ÁNGELES (et alt.), Op. cit., (2002), p. 278.

Ésta será otra de las constantes en la historia de los diarios gratuitos en nuestro país: el interés desde muy al principio del sector de la prensa diaria tradicional, de pago, por entrar en el negocio de los diarios gratuitos. Todos los grupos han estado relacionados con esta nueva propuesta, aunque lo hayan ocultado y negado siempre y se hayan presentado como distantes y diferentes. Es una relación de amor-odio que veremos evolucionar a lo largo de una década larga.

Como ya se ha indicado, *Madrid y m@s* se retiró y no se presentó al concurso. Aunque finalmente se declaró desierto, tuvo sus efectos en la aparición de los diarios gratuitos en Barcelona. Índice Multimedia aceleró sus planes de salida de *Barcelona y m@s*. *Metro* había constituido para el concurso una filial en España y volvió a cambiar sus planes.<sup>266</sup> Ahora recuperaría su estrategia inicial de salir de modo independiente, con su propia cabecera y, además, empezaría por Barcelona. Schibsted acabaría comprando *Madrid y m@s* para implantar su marca *20 minutos* en España. El Grupo Zeta no acabó de decidirse en ese momento, a pesar de que la propia presidenta de Índice Multimedia le propuso a Zeta salir juntos en Barcelona con *Barcelona y m@s*. Más adelante, Zeta volvería a tener más oportunidades para entrar en el negocio de los diarios gratuitos.

El 15 noviembre de 2000, ante la salida al día siguiente de *Barcelona y m@s*, Jordi Cornet, concejal del Partido Popular, grupo político de oposición municipal en el Ayuntamiento de Barcelona, pide la retirada de este concurso. El edil popular hace referencia a las “cláusulas políticas” del concurso, así como a la mencionada situación de bloqueo en la que se encuentra el concurso desde su convocatoria en el mes de julio, donde la dirección de TMB no ha sido capaz de tomar ninguna decisión al respecto, lo que ha hecho que se le adelantara en la publicación el diario *Barcelona y m@s*.<sup>267</sup>

Con esta noticia se confirmaba también la pretensión de TMB de que el director del diario contase con el beneplácito de la dirección del metro. El Grupo Godó, que entraría más tarde con Recoletos en el lanzamiento de *Qué!*, se referiría a este concurso un año más tarde, cuando TMB llega a un acuerdo con los diarios gratuitos para su reparto en las estaciones de metro. Según *La Vanguardia* este trato podría vulnerar la resolución que lo había declarado desierto, y podría resultar ilegal.<sup>268</sup>

La información también aporta un dato de interés: el concurso se resolvió declarándolo desierto sin dar ninguna explicación a los concurrentes al mismo. Esto sería coherente con la situación de

<sup>266</sup> Metro News S.L. se constituyó en España el 25 de octubre de 2000. Su primera sede social estuvo en Barcelona. Informa D&B S.A. [en línea]. Perfil de empresa: Metro News, S.L. En: Internet. <<http://www.einforma.com>> (Consulta, 18 agosto 2009).

<sup>267</sup> *El País*. Los conservadores piden la retirada del concurso del diario del metro. Edición Catalunya. Barcelona, 16 de noviembre de 2000. En: Internet. <[http://elpais.com/diario/2000/11/16/catalunya/974340444\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2000/11/16/catalunya/974340444_850215.html)> (Consulta, 19 junio 2012).

<sup>268</sup> “El pacto podría resultar ilegal, pues el Ayuntamiento de Barcelona declaró desierto el concurso para su distribución en el metro, sin aducir razones, a pesar de que los principales grupos de comunicación catalanes participaron en el mismo, con propuestas muy documentadas desde el punto de vista editorial y financiero.” En: *La Vanguardia*. “TMB ultima un acuerdo para distribuir prensa gratuita”. Suplemento Vivir, p. 12. 6 de diciembre de 2001.

bloqueo a la que se había llegado. Con motivo de este concurso y, por tanto, de la inminente aparición en España de los diarios gratuitos, los grupos nórdicos habían establecido alianzas estratégicas con grupos españoles. También buscaban profesionales que se pudieran responsabilizar de la dirección de estos diarios. Es en este momento, finales del año 2000, cuando aparece por primera vez el nombre de un periodista que luego sería una figura destacada en la historia de los diarios gratuitos. Se trata de Albert Montagut que recibirá, en una semana, tres llamadas, una por cada uno de los proyectos a punto de lanzarse en ese momento. España era uno de los grandes mercados europeos en los que todavía no había ningún gratuito del nuevo modelo. La primera llamada que recibe es de Arsenio Escolar, para dirigir *Barcelona y m@s*, a punto de salir en la ciudad condal. El proyecto no se ajustaba a las pretensiones de Montagut y además no hubo una buena conexión entre los dos periodistas. A los dos días recibió la llamada de Carlos Oliva-Vélez, vicepresidente de *Metro*. El pionero quería entrar en España y le ofrecían llevar las ediciones de España. Al día siguiente, se enteró que en Zeta le habían recomendado para el grupo Schibsted, que estaba buscando a alguien para dirigiese el lanzamiento en España de sus diarios *20 minutos*. Además los tres grupos estaban interesados en el concurso de diario gratuito para el metro de Barcelona. Montagut viajó a Londres para entrevistarse con los ejecutivos de *Metro*, pero el proyecto no le gustó porque “desarrollaba más la idea de un negocio basado en la publicidad que la importancia de la información”. Albert Montagut descartó la oferta de *Metro*, pero estuvo muy cerca de dirigir los diarios de *20 minutos* en España. También viajó a Zúrich y a Oslo, y mantuvo muchas conversaciones con los ejecutivos del grupo Schibsted. Luego, tras el fracaso del concurso del metro de Barcelona, Schibsted cambiaría de estrategia y buscaría comprar *Madrid y m@s* para entrar en España, con lo que perdía sentido la opción de Albert.<sup>269</sup> Curiosamente, años después, el grupo Planeta sí que convencerá a Montagut, que aceptará, en noviembre de 2005, el encargo para dirigir otro diario gratuito, *ADN*.<sup>270</sup>

### 5.5. 2000: *Barcelona y m@s* el primer diario gratuito en Barcelona

Índice Multimedia, que ya había lanzado *Madrid y m@s* en febrero, decidió no aceptar la invitación a acudir al concurso de TMB, y prefirió adelantar su salida en Barcelona. Esta salida no estuvo exenta de problemas y el Ayuntamiento puso trabas a su distribución. El concurso todavía estaba vivo y no se había resuelto. La salida de *Barcelona y m@s* trastocaba todos los planes.

Según los responsables del diario hubo amenazas de incautación si se distribuía en la calle y no se permitió utilizar los soportes publicitarios municipales que estaban incluidos en el plan de medios

<sup>269</sup> MONTAGUT, ALBERT. *Fe de errores*. Temas de Hoy, Barcelona, 2008. pp. 328-331.

<sup>270</sup> MONTAGUT, ALBERT. *NewPaper. Cómo la revolución digital transforma la prensa*. Ediciones Deusto, Barcelona, 2012. p.215.



de la campaña de lanzamiento, con la excusa de que era un producto que no era de interés para la ciudad. Para evitar la normativa del ayuntamiento, se recurrió a una ingeniosa estratagema. Se distribuían los diarios dentro de establecimientos comerciales, es decir “en sagrado”, con los pies del repartidor dentro de la tienda, ya que este es un espacio privado donde la normativa municipal no podía aplicarse. Así se estuvo durante algunos meses.

Uno de los grandes problemas es que no había una ordenanza municipal aplicable a este tipo de reparto de prensa gratuita. No había por tanto tampoco tasas que aplicar al respecto. Las tasas municipales se establecían según el tamaño del espacio que la actividad ocupaba en la calle y según la zona en la que estuviera la calle. Luego se aplicaba un índice corrector, en función de la basura que generaban o de la peligrosidad de la actividad. Según Escolar el máximo multiplicador era dos para la venta de petardos. Al reparto de su diario se le adjudicó un multiplicador de diez, es decir, cinco veces más peligroso que la venta de pirotecnia. El Ayuntamiento de Barcelona sería uno de los primeros en aplicar tasas municipales para el reparto de prensa gratuita.<sup>271</sup>

En una entrevista, Martínez Soler ante la pregunta del periodista sobre la salida en Barcelona comentaba que se les impuso una tasa que él llamaba la “Tasa Godó”, ya que “*La Vanguardia* y *El Periódico de Cataluña* se pusieron rápidamente a la defensiva, y se reunieron en el Ayuntamiento para presionarnos, para que nos pusieran trabas. Así que el Ayuntamiento nos impuso una tasa de distribución”. La tasa era totalmente desorbitada. Si en Madrid eran mil quinientas pesetas por punto, en Barcelona era un millón y medio. Se les adjudicaba una tasa cinco veces más cara que la de los vendedores de pirotecnia, que eran quienes hasta entonces tenían la tasa más alta. Al final, concluía que terminaron por demandar al Ayuntamiento de Barcelona y a su alcalde ante el Tribunal Superior de Justicia de Cataluña.<sup>272</sup>

El 14 de noviembre de 2000, la plana mayor del Grupo Índice Multimedia presentaba en sociedad en Barcelona el nuevo diario gratuito: *Barcelona y m@s*. El diario salió a la calle el jueves 16 de noviembre de 2000, con una tirada de 100.000 ejemplares, la misma con la que se había lanzado nueve meses atrás *Madrid y m@s*. La distribución se realizaría mediante 120 distribuidores y el 70% de los ejemplares se repartirían en poblaciones del área metropolitana, fundamentalmente en centros de transporte público, de lunes a viernes. La plantilla era de 25 empleados, 15 de ellos redactores. El formato sería similar al que ya utilizaba *Madrid y m@s*: tabloide, de 36 a 40 páginas, algunas de ellas en color, y una ocupación de mancha publicitaria del 30%. La imprenta estaría en Gerona y la inversión para su lanzamiento era de 1.200 millones de pesetas (7,2 millones de euros). Respecto al modelo de contenido, Escolar explicó las diferencias entre su nuevo diario y los de información general: “no tiene línea editorial; lleva muy poca opinión; es prioritaria la información

<sup>271</sup> ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. Op. cit., (2010).

<sup>272</sup> *Periodista digital* [en línea]. “El Tribunal de Defensa de la Competencia ha sido torpe e ignorante, no corrupto”. 2 de marzo de 2005. En: Internet. <<http://www.periodistadigital.com/old/45652.shtml>> (Consulta, 18 junio 2012).

local y las noticias son breves. "*Barcelona y m@s* es un periódico pensado para los lectores, con mucha vida local, deportes, espectáculos y una extensa información de servicios."<sup>273</sup>

En principio, tras la salida a la calle de *Barcelona y m@s* TMB no renunciaba a su concurso. La propia información de *El País* reflejaba la dificultad en la decisión del concurso, "ya que las dos ofertas son buenas y proceden de potentes empresas editoriales asentadas en la ciudad".<sup>274</sup>

Algo interesante que aporta este lanzamiento, y que en ocasiones pasa desapercibido, es que es muy poco habitual que un diario de gran tirada tenga cabeceras propias en Madrid y en Barcelona.<sup>275</sup>

Es cierto que, hasta entonces, había diarios que tenían ediciones locales, como por ejemplo *El País* en Cataluña, o *La Vanguardia* en Madrid. Ahora un grupo tenía dos diarios muy parecidos, que podían compartir muchos recursos, pero manteniendo cada uno su propia personalidad. Además, esto les permitía también acceder y desarrollar el mercado de los anunciantes de publicidad impresa, interesados en los dos mayores mercados de España.

La realidad es que esta salida dejaba descolocados a todos los actores. Las principales empresas editoriales de la ciudad estaban atadas con el concurso de TMB. Los grandes grupos internacionales también, pues estaban ligados a estos grupos locales. La corporación municipal debía respetar los tiempos del concurso, aunque sabía que cualquier decisión dejaría muy contrariado al grupo que no fuera adjudicatario.

Ahora, entre todas estas cosas, un actor desconocido, ajeno al sector, Índice Multimedia se colaba con un diario gratuito en las calles barcelonesas, junto a muchas estaciones de metro, con la experiencia directa del lanzamiento y publicación desde febrero de *Madrid y m@s*. La apuesta, fuerte y arriesgada, de Martínez Soler y Escolar, salió bien: el periódico funcionó y contó con las ventajas que proporciona ser pionero.

Por último, las fuentes consultadas -responsables en el Grupo Zeta en ese momento- indican que hubo conversaciones al máximo nivel entre Índice Multiprensa y Zeta para publicar juntos *Barcelona y m@s*.<sup>276</sup>

El propio Arsenio Escolar confirma que después, durante 2001 y 2002, se planteó este modelo de salidas conjuntas con Prisa y Vocento para las ciudades en las que se había previsto lanzar algún diario gratuito.<sup>277</sup>

<sup>273</sup> *El País*. Edición Catalunya. "El diario gratuito 'Barcelona y m@s' se repartirá desde mañana en las calles". 15 de noviembre de 2000. *El País* [en línea]. En: Internet. <[http://elpais.com/diario/2000/11/15/catalunya/974254047\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2000/11/15/catalunya/974254047_850215.html)> (Consulta, 24 mayo 2012)

<sup>274</sup> *Idem*.

<sup>275</sup> El 20 de septiembre de 1995 se lanzó *El Mundo de Catalunya*, dirigido entonces por Albert Montagut. En: MONTAGUT, ALBERT. *Newpaper. Cómo la revolución digital transforma la prensa*. Barcelona, Ediciones Deusto, 2012. pp. 52-57.

<sup>276</sup> SANCLEMENTE, JOSÉ. Op. cit., 2012.

<sup>277</sup> ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. Op. cit., (2010).

## 5.6. 2000: Primera estrategia defensiva: Grupo Correo publica *El Nervión*

*El Nervión*, ya había sido el nombre de la cabecera de un periódico, que salía tres veces por semana, en 1856 y otro diferente, entre 1890 y 1937.<sup>278</sup> El 21 de noviembre de 2000, cinco días después de la salida de *Barcelona y m@s*, el Grupo Correo publica en Bilbao el diario gratuito *El Nervión*. Todo parece indicar que se trata de una estrategia defensiva del grupo vasco para proteger su diario de pago y la comercialización de publicidad en prensa diaria.

Es evidente que en ese momento el todavía llamado Grupo Correo,<sup>279</sup> basado fundamentalmente en diarios regionales de pago en papel, estaba al tanto del fenómeno europeo de los diarios gratuitos con el modelo nórdico, de los lanzamientos de Índice Multimedia en Madrid y Barcelona, así como del concurso de TMB para sus estaciones de metro en la capital catalana.

Según Arsenio Escolar la apuesta de *El Nervión* era defensiva, no porque creyesen en el negocio de los diarios gratuitos. Ya le habían advertido algunos ejecutivos de Correo de que en cuanto le vieses aparecer, lanzarían su gratuito. Cuenta que un año más tarde, entre 2001 y 2002, negociaron con el grupo vasco y con otros grupos de pago, entre ellos el propio Grupo Prisa, la salida conjunta en algunas de las ciudades que tenían previstas. Descubrieron que Correo no creía en el modelo.<sup>280</sup>

En una entrevista a José Antonio Martínez Soler se refería a esta salida de *El Nervión* como una copia del modelo, a la que seguirán después *El Micalet* en Valencia y *Qué pasa* en Alicante.<sup>281</sup>

Esta operación podemos considerarla dentro de una estrategia *proteccionista* o parte de un modelo de *prevención*.<sup>282</sup> El 9 de febrero de 2009, *El Nervión* se convertirá en *Qué! Nervión*, año y medio después de la compra de *Qué!* por el entonces ya denominado Grupo Vocento. Se trata de incluir Bilbao en la comercialización de la publicidad del diario gratuito. En palabras de su diario de pago “hermano”, *El Correo*:

Desde el punto de vista empresarial, con esta fusión Vocento refuerza su liderazgo en el sector de los gratuitos y entra a participar no sólo en el mercado de la publicidad local por

<sup>278</sup> FERNÁNDEZ SEBASTIÁN, JAVIER. “El Nervión” (1856). Un periódico bilbaíno de transición entre el liberalismo progresista y la democracia. Cuadernos de Sección. Historia y Geografía 19 (1992), p. 187-226.

<sup>279</sup> El 29 de mayo de 2003 la Junta General de Accionistas de Correo Prensa Española aprobó una nueva marca para el grupo y pasó a denominarse “Vocento”. En: *El País* [en línea]. El grupo Correo Prensa Española pasa a llamarse Vocento. 30 de mayo de 2003. En: Internet. <[http://elpais.com/diario/2003/05/30/sociedad/1054245612\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2003/05/30/sociedad/1054245612_850215.html)> (Consulta, 14 abril 2013).

<sup>280</sup> ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. Op. cit., (2010).

<sup>281</sup> *Periodista digital* [en línea]. “El Tribunal de Defensa de la Competencia ha sido torpe e ignorante, no corrupto”. 2 de marzo de 2005. En: Internet. <<http://www.periodistadigital.com/old/45652.shtml>> (Consulta, 18 junio 2012).

<sup>282</sup> Es lo que Picard llama una estrategia proteccionista por parte de los diarios de pago, que les empuja a entrar en el mercado, para proteger su posición ante lectores y anunciantes. En: PICARD, ROBERT G. Op. cit., (2001), p. 170. Para Bakker, afinando un poco más sobre los trabajos de Picard, sería un modelo de prevención, cuando se lanza un diario ante la inminente publicación de otro. En: BAKKER, PIET. Op. cit., (2002), p. 183.

parte de CM Norte, sino también en el ámbito nacional, lo que le permitirá consolidar un proyecto de futuro.<sup>283</sup>

Como analizaremos más adelante, Vocento, ha mantenido esta estrategia defensiva ante la llegada de la prensa gratuita. Esta política alcanza su cénit con la compra de *Qué!* al Grupo Recoletos, en el verano de 2007.

### 5.7. 2001: Aparece el diario del modelo nórdico: *Metro* en Barcelona

Como ya se indicó, *Metro* ya estaba en España antes de lanzar su diario. Comenzó por Madrid y Barcelona tanteando a las autoridades de los transportes del metro sobre la posibilidad de llegar a acuerdos para distribuir sus diarios en las estaciones. Con Madrid no prosperó y Barcelona decidió lanzar un concurso. Su siguiente paso fue asociarse con el Grupo Godó con el que se presentó conjuntamente al concurso de TMB.

Para *Metro* tenía sentido presentarse a este concurso, ya que era el modelo con el que estaba funcionando. Con él había empezado en Estocolmo en 1995, y ahora lo estaba expandiendo por otras capitales europeas. Además, ahora contaba con la ventaja de un gran socio local, como era el Grupo Godó, editor de *La Vanguardia*. La estrategia de socio local es también muy utilizada por *Metro* en su expansión internacional. Por otra parte, el concurso garantizaba exclusividad, cosa que no habían conseguido en el metro de Estocolmo. Parecía una oferta claramente ganadora. Pero no fue así. El concurso estaba muy politizado, como hemos visto, y se declaró desierto por la incapacidad municipal de elegir entre el grupo de *La Vanguardia* y el de *El Periódico*.

Modern Times Group (en adelante MTG) en agosto de 2000 había segregado el negocio de *Metro*, creando para ello la sociedad Metro International. Esto tenía sentido pues el modelo ya estaba creciendo en todo el mundo, mediante socios y franquicias, y lo seguiría haciendo ya que le proporcionaba mayor velocidad de crecimiento. La nueva sociedad podría buscar su propio camino, salir a bolsa, etc., ya que era un negocio muy específico, con grandes necesidades de financiación y con muy buenas perspectivas.

Metro News S.L. se constituyó en España el 25 de octubre de 2000. Su primera sede social estuvo en Barcelona. Es lógico, teniendo en cuenta la mencionada alianza con Godó para competir en el concurso de TMB. La salida de *Barcelona y m@s* en noviembre de 2000, la presencia de Schibsted (competidor en Europa con sus *20 minutos*) aliado con el Grupo Zeta, y el bloqueo del concurso de TMB, aceleran la salida del diario empezando por Barcelona. Cuando se lance *Metro* en otras

---

<sup>283</sup> *El Correo*. El nuevo diario gratuito 'Qué! Nervión' sale a la calle mañana. 8 de febrero de 2009. Elcorreo.com [en línea]. En: Internet. <<http://www.elcorreo.com/vizcaya/20090208/sociedad/nuevo-diario-gratuito-nervion-20090208.html>> (Consulta, 30 mayo 2012).

ciudades españolas, la sede y la redacción central seguirán estando en Barcelona. En 2005 se trasladarán definitivamente a Madrid.<sup>284</sup>

El 5 de marzo de 2001 se publica el primer número de *Metro Directe*, el nombre de la cabecera de Metro International en Barcelona. En España, como en muchos otros países, no pudo utilizar la marca “metro” a secas, por estar registrada previamente. El nuevo diario gratuito salió con el respaldo del propio grupo, ya liberado de la alianza con Godó del concurso de TMB. La publicación se lanza inicialmente con 190.000 ejemplares.

El propio grupo Metro International, con sede en Luxemburgo, lo contaba así en la nota de prensa que difundió a los medios e inversores:

Cataluña, la región de Barcelona, es el corazón industrial de España, con una alta concentración de industrias manufactureras. Barcelona y su zona metropolitana tienen una población de cerca de 5 millones y unas ventas de publicidad anuales de cerca de 380 millones de dólares. El gasto en publicidad en prensa diaria es en España alrededor del 30% del gasto anual total en medios, y está previsto que las ventas de publicidad nacionales crezcan alrededor de un 7% en 2001.<sup>285</sup>

El presidente y CEO de Metro International, Pelle Törnberg, destacaba que “España era uno de los países de Europa con mayor potencial de crecimiento económico”. Y así fue, realmente. También destacaba Törnberg que cerca del 10% de la población de España vivía en Barcelona. En la nota se habla del lanzamiento de una edición de *Metro* en Montreal, Canadá, la primera del grupo en francés.

El tono de la nota es correcto y adecuado a su propósito, ya que Metro International estaba ya entonces en el NASDAQ y en la Bolsa de Estocolmo, y debía argumentar sus decisiones para mejor comprensión de ellas en el mercado.

Curiosamente, cinco meses más tarde, a finales de agosto se lanzó una edición de *Metro* en Madrid, que aquí no se mencionaba.

## **5.8. 2001: La venta de Multiprensa y más y la entrada de Schibsted en España**

Como ya se ha comentado, el grupo editor de *Madrid y m@s* y *Barcelona y m@s* era Índice Multimedia. Se trataba de una sociedad creada por Margarita Sánchez y un grupo de profesionales junto con seis cajas de ahorro, para competir en el negocio de los directorios telefónicos, recién liberados. Luego como se ha indicado, después de tener noticia del éxito de los diarios gratuitos en Centroeuropa, se decidió a competir en el negocio de diarios gratuitos, incorporando profesionales

<sup>284</sup> Informa D&B S.A. [en línea]. Perfil de empresa: Metro News, S.L. En: Internet. <<http://www.einforma.com>> (Consulta, 18 agosto 2009).

<sup>285</sup> Metro International [en línea]. En: Internet. *Metro* launches in Barcelona (*Metro* sale en Barcelona). <<http://www.metro.lu/node/76/story/388>> (Consulta, 9 septiembre 2010).

del sector de prensa. El primero de ellos, José Antonio Martínez Soler, quien traería a Arsenio Escolar ya que sabía que había estado trabajando en un proyecto de diario gratuito allá por 1992. Esta sociedad vendió, en diciembre de 2000, el negocio de las guías (QDQ) a Wanadoo (France Telecom) por 360 millones de euros (60.000 millones de pesetas). En la venta no se incluyó el negocio de los diarios gratuitos, y se segregó en Índice Multimedia, donde además de los accionistas anteriormente citados, estaban también José Antonio Martínez Soler y Arsenio Escolar. En la noticia de la venta de QDQ se explicaba esta separación de negocios.<sup>286</sup>

El 4 de mayo de 2001 se había constituido en Madrid la sociedad 20 Minutos Espana, S.A.<sup>287</sup> Su principal accionista era 20 Min International B.V., con sede en los Países Bajos. Su objeto social era “la impresión, edición, publicación, distribución y comercialización de prensa escrita así como la producción, distribución y comercialización, a todos los niveles, de todo tipo de información y otros”. Luego, este objeto social se amplió a, “la prestación de servicios de televisión, radio, internet y telecomunicaciones en cualquiera de sus modalidades”.

De cara a entender el proceso que hay en ese momento, las sociedades eran las siguientes:

#### **Multiprensa y más**

Servicios editoriales y de marketing

Accionista: José Antonio Martínez Soler

#### **Índice Multimedia**

Edición de guías telefónicas (vendida a QDQ)

Accionistas: Margarita Sánchez, otros y 6 cajas de ahorros

#### **Índice Multiprensa**

Edición de diarios gratuitos

Accionistas: Índice Multimedia, J.A. Martínez Soler y Arsenio Escolar

#### **20 Minutos Espana**

Edición de diarios gratuitos

Accionistas: Grupo Schibsted (20 Min Internacional), más tarde Grupo Zeta

Hechas estas aclaraciones previas, necesarias para entender la configuración societaria y de actividades de los distintos grupos, podemos ver el proceso de venta que se desarrolló.

En primer lugar hay que decir que el grupo que edita *Madrid y m@s* y *Barcelona y m@s*, era un grupo netamente vendedor. Ya había vendido las Guías QDQ y segregaba los diarios gratuitos en una sociedad aparte. No los quiere incluir en la venta de QDQ, sino que quiere que tengan su

<sup>286</sup> “El presidente de Wanadoo, Nicolas Dufourcq y la presidenta de Índice Multimedia, Margarita Sánchez, han informado en un encuentro con la prensa de que, antes de la compra, Índice Multimedia escindirá el negocio de publicaciones gratuitas integrado en Índice Multiprensa S.A., que no formará parte de la operación. Índice Multiprensa edita los diarios ‘Madrid y M@s’ y ‘Barcelona y M@s’. En: *El Mundo*. Navegante.com [en línea]. Wanadoo compra las guías QDQ por 60.000 millones de pesetas. Publicado 15 diciembre de 2000. En: Internet. <<http://www.elmundo.es/navegante/2000/12/18/portada/977162262.html>> (Consulta, 2 mayo 2012).

<sup>287</sup> El nombre literal de la sociedad está registrado con “Espana”, sin eñe.

propio desarrollo. En el caso de venderlos, siempre serían mejor valorados de manera independiente.

El 23 de enero de 2001, la Junta general y universal de accionistas de Índice Multimedia S.A., acuerdan la escisión parcial de todo el patrimonio afecto a la rama de la actividad de prensa, es decir, los diarios gratuitos *Madrid y m@s* y *Barcelona y m@s*. Ésta forma una unidad económica que consistía en 360.000 acciones de Índice Multimedia y que pasan a una nueva sociedad que se denomina Multiprensa Holding S.L. El valor de la parte segregada era de 249.338.415 pesetas (equivalente a 1.498.554,05 euros), y el capital social de la nueva empresa era de 1.341.578 euros.<sup>288</sup>

En la actualidad, tanto Índice Multiprensa S.A., como Multiprensa Holding S.L. se encuentran extinguidas, sin actividad desde 2004. La titularidad de estos diarios gratuitos se concentró en la sociedad Multiprensa y Más, que había sido creada por Martínez Soler en 1999.

El desarrollo de los dos diarios, uno en Madrid que ya tiraba 140.000 ejemplares diarios de lunes a viernes, y otro en Barcelona con otros 100.000 ejemplares, suponía un enorme esfuerzo financiero a la espera de la llegada de la suficiente publicidad que cubriera los costes, única fuente de ingresos. Arsenio Escolar reconoce que hubo momentos muy complicados para comprar y pagar el papel suficiente para mantener las tiradas. Como reconocía públicamente en una conferencia, la venta se realizó “cuando ya se nos acababa el dinero”.<sup>289</sup>

Muy pronto el grupo se plantea vender. Del mismo modo que se hizo con QDQ se realizó un proceso de venta muy profesional. Se le encargó el cuaderno de venta a Morgan Stanley. Como alguno de los protagonistas describía: “tuvimos un proceso de novios”. Por él pasaron todos los grupos de prensa relevantes en aquel momento. No obstante la profesionalidad antes mencionada, las cajas de ahorro estaban dominadas por los respectivos grupos políticos mayoritarios en sus autonomías y se vetó la venta a algunos grupos. Al final quedaron tan solo tres candidatos firmes a la compra.

Durante los meses de junio y julio de 2001, los vendedores se encerraron durante tres semanas en un hotel de Madrid, escuchando las propuestas y analizando todos los extremos de la operación. Los grupos finalistas eran: Schibsted, Metro Internacional y Rizzoli-*El Mundo*. Dos de los grupos ya se habían encontrado en el concurso de TMB. Es decir, los dos grupos de prensa nórdicos con sus modelos de diarios gratuitos *Metro* (Metro International) y *20 minutos* (Schibsted), mostraban de nuevo su enorme interés por el mercado español. Ya habían competido por Barcelona y habían perdido los dos, y ahora volvían a verse las caras en Madrid. En cualquier caso, en este proceso había un gran incentivo: la compra daba acceso inmediato al mercado español, con un diario en funcionamiento en Madrid y otro en Barcelona.

<sup>288</sup> ABC. Madrid, 26 de enero de 2001. Anuncio de escisión parcial de Índice Multimedia, S.A. p. 35.

<sup>289</sup> ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. Op. cit., (2009).

Schibsted venía con el Grupo Zeta al cincuenta por ciento, pero el Grupo Zeta finalmente rechazó entrar y Schibsted siguió solo el proceso. Zeta ya había tenido su propia oportunidad de entrar solo en *Barcelona y m@s*, pero el grupo catalán no tenía claro el negocio de los diarios gratuitos. Metro International ya venía solo. Había salido sin Godó en Barcelona y apostaba muy fuerte por el mercado español de diarios gratuitos. Rizzoli venía con su diario en España, *El Mundo*, en el que también estaba presente Recoletos con un 30% de las acciones. De las tres propuestas creo que era la que menos creía en el negocio de los diarios gratuitos. De hecho, cuando en 2007 Rizzoli compra el grupo Recoletos lo hace excluyendo a *Qué!* de la operación.

Cada uno de los tres candidatos hizo una oferta. La pelea de los tres grupos finalistas por hacerse con Índice Multiprensa, era en realidad cosa de dos. La oferta económica más alta fue la de Metro, que hacía una apuesta muy fuerte en su entrada en España. Sin embargo, había un problema. Metro ya había salido en Barcelona apenas tres meses antes con *Metro Directe*, y exigía como condición para la compra el cierre previo de *Barcelona y m@s*. Esto podía suponer un conflicto y, por tanto, un riesgo para la reputación de algunos de los accionistas de Índice, ya que eran cajas de ahorro que operaban en la zona o incluso eran catalanas.

Además el proyecto editorial de Metro suponía renunciar al que habían creado Martínez Soler y Escolar, mucho más periodístico y político. Económicamente la oferta de Metro era un poco más alta, pero la propuesta de Schibsted era más atractiva y alineada editorialmente. Escolar y Martínez Soler tenían sitio en ella, al contrario que en la de Metro, que no les necesitaba para nada. Así que, con estos argumentos, convencieron a las cajas. El 30 de julio de 2001 Multiprensa se vendió al grupo Schibsted.

Schibsted, es un grupo noruego cuyo origen se remonta a 1839. Opera fundamentalmente en el norte de Europa, donde posee diarios de pago y gratuitos, televisiones, radios, multimedia y otros. Cotiza en la Bolsa de Oslo.

En 2001 operaba en 10 países y tenía 4.900 empleados, 2.860 de ellos fuera de Noruega. En 1999 había lanzado en Zúrich su primer diario gratuito: *20 Minutes*.<sup>290</sup>

En el verano de 2001, 20 Min Holding AG compró un paquete mayoritario de acciones en Multiprensa y Más, compañía con sede en Madrid, que ya había establecido su negocio con diarios gratuitos que se publicaban en Madrid y Barcelona. Después de la adquisición se realizaron numerosos cambios. Hubo un relanzamiento de los periódicos, se mejoró la distribución, y se incrementó la difusión considerablemente. Con una distribución diaria de 200.000 ejemplares en Barcelona y de 300.000 en Madrid, *20 minutos* tiene ahora la mayor difusión en España.<sup>291</sup>

<sup>290</sup> Schibsted. Annual Report 2011 (Memoria annual 2011 de Schibsted). p. 6. En: Internet. <[http://www.schibsted.com/Global/AnnualReport/Annual%20Report%202011%20Notes/2011\\_Schibsted\\_Annualreport\\_ENG.pdf](http://www.schibsted.com/Global/AnnualReport/Annual%20Report%202011%20Notes/2011_Schibsted_Annualreport_ENG.pdf)> (Consulta, 31 mayo 2012).

<sup>291</sup> Schibsted. Annual Report 2001 (Memoria annual 2011 de Schibsted). p. 25. En: Internet. <<http://reports.huginonline.com/857714/102932.pdf>> (Consulta, 31 mayo 2012).



La información confirma que la empresa que se vende es Multiprensa y más, no Índice Multiprensa. Quien compraba era la compañía de Schibsted responsable en el grupo de la edición de diarios gratuitos. En ese momento el grupo Schibsted tenía el 41% del 20 Min Holding AG, con sede social en Suiza, y que era realmente el titular de la compra. En la actualidad Schibsted posee el 100% de las acciones.<sup>292</sup>

La venta se acordó mediante una opción financiera “*put-call*”<sup>293</sup>. Es decir, el comprador tiene derecho a ejercitar su compra (“*call*”) y el vendedor tiene derecho a ejercitar su venta (“*put*”), a un precio predeterminado hasta una fecha establecida.

Todos los accionistas de Multiprensa venden el 65% de sus acciones. Existen algunas discrepancias en torno a este porcentaje. En fuentes de Schibsted este sería el 70% mientras que en fuentes primarias es del 65%. Desde mi punto de vista es probable que los dos tengan razón. El compromiso de Schibsted debía ser sobre el 70%. De hecho, en 2004 comprará el 30% restante. Ocurre que hubo un porcentaje pequeño de accionistas que no se presentaron a la operación de compra-venta en el notario, y que se mencionan más adelante. Este porcentaje no vendido podría estar cercano al 5% y después irse diluyendo en sucesivas ampliaciones de capital de Schibsted, hasta el 0,13% remanente en la actualidad.

La forma de venta es con una opción “*put-call*” a tres años (es decir, a ejercer en 2004). Como se ha indicado, venden todos menos dos accionistas minoritarios a los que no se consigue localizar y que no aparecen para la firma de la operación. Son el Grupo Corporativo Empresarial de la Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Navarra S.A. e Invercartera Capital SCR de Régimen Simplificado S.A. Entre los dos mantienen en la actualidad el 0,13% de Multiprensa y Más, S.A.<sup>294</sup>

Así que si, tras esos tres años, el vendedor (Multiprensa) decidía irse y vender el 30% restante, el comprador (Schibsted) tenía la obligación de comprarlo. Y al contrario, si el comprador (Schibsted) quería hacerse con ese 30% restante, el vendedor (Multiprensa) tenía la obligación de vendérselo. El precio de venta no era fijo, estaba referenciado al ejercicio de 2003 y era distinto para cada uno de ellos (comprador/vendedor). Se desconoce el precio de esta operación de compra. Mi estimación es que con la venta del 65%-70% de Multiprensa y más, los accionistas habrían recuperado la inversión realizada que debía estar en torno a los 12-14 millones de euros. El beneficio de la operación estaría en la venta aplazada del 30% restante en 2004.

<sup>292</sup> Schibsted, Op. cit., (2011).

<sup>293</sup> Una opción financiera es un instrumento financiero derivado que se establece en un contrato que da a su comprador el derecho, pero no la obligación, a comprar o vender bienes o valores (el activo subyacente, que pueden ser acciones, bonos, índices bursátiles, etc.) a un precio predeterminado (strike o precio de ejercicio), hasta una fecha concreta (vencimiento). Existen dos tipos de opciones: call (opción de compra) y put (opción de venta). Wikipedia [en línea]. En: Internet. <[http://es.wikipedia.org/wiki/Opci%C3%B3n\\_financiera](http://es.wikipedia.org/wiki/Opci%C3%B3n_financiera)> (Consulta, 31 mayo 2012).

<sup>294</sup> Informa D&B S.A. [en línea]. Perfil de empresa: Multiprensa y Más, S.L. En: Internet. <<http://www.einforma.com>> (Consulta, 18 agosto 2009).

### 5.9. 2001: Se lanza *Metro Directo* en Madrid

Como ya se ha venido mostrando, el grupo editor de *Metro*, estaba desarrollando un ambicioso plan de expansión internacional. Desde 1999 había aparecido en España, intentando llegar a acuerdos con las autoridades de los metros de Madrid y Barcelona. Las conversaciones de Madrid le fallaron y el concurso de Barcelona se declaró desierto. Eso le obligó a salir solo, sin socios, en Barcelona. Ahora, en el verano de 2001, había estado a punto de hacerse con la compra de Multiprensa y más. Para ello, había hecho la oferta más alta de las propuestas de venta presentada. Si conseguía la adjudicación no tendría que lanzar *Metro* en Madrid, sino que reconvertiría *Madrid y m@s*. En Barcelona exigía el cierre, previo a la compra, de *Barcelona y m@s* para materializar el acuerdo, pues ya había puesto en marcha su *Metro Directe*. Pero, finalmente no le fue adjudicada la operación.

El lunes 30 de julio de 2001 Multiprensa se vende a Schibsted. Ahora, repitiéndose la historia, se veía forzado a salir en Madrid a toda prisa para bloquear a su competidor noruego, que se implantaba en España mediante adquisición y que, sin duda, potenciaría los diarios y los convertiría en otros *20 minutos*. Su mayor competidor le sacaba ventaja en Madrid y tendría que competir con él también en Barcelona.

Antes de terminar el mes de agosto, el lunes día 27, *Metro* salía en Madrid con un diario de 24 páginas y 250.000 ejemplares. Probablemente la salida se adelantó, por lo precipitado de la decisión, con la intención de rodar el diario antes de la vuelta de las vacaciones de los madrileños. Lo cierto es que tan solo cuatro semanas después de la compra de Multiprensa por Schibsted, MTG fue capaz de sacar a la calle un diario gratuito en Madrid. Es cierto que se trataba de un diario con una fórmula muy clara y probada, y que contaba con todo el apoyo de *Metro Directe* de Barcelona. Pero no es menos cierto que lanzar un nuevo diario desde cero en un mes es una tarea complicada. Este hecho también nos muestra, dos años después de su primera incursión, el gran interés que tenía *Metro* por estar presente en Madrid.

La prensa de pago lo recogía algunos días después, de manera escueta, síntoma también de ese improvisado lanzamiento,

Desde el pasado 27 de agosto, los madrileños más madrugadores pueden leer gratis, de camino al trabajo, uno de los 250.000 ejemplares que cada mañana se reparten en la región de un nuevo diario: *Metro Directo*. Este periódico se une a la oferta de publicaciones de actualidad gratuitas, centradas en la información local y distribuidas cerca de los puntos de acceso a transporte público, que inauguró en 2000 el diario *Madrid y m@s*. *Metro Directo* tiene 24 páginas y se reparte, entre 7.00 y 10.30, en 100 puntos de toda la región.<sup>295</sup>

<sup>295</sup> *El País*. Lanzamiento del diario gratuito '*Metro Directo*'. Madrid, 7 de septiembre de 2001. En: Internet. <[http://elpais.com/diario/2001/09/07/madrid/999861870\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2001/09/07/madrid/999861870_850215.html)> (Consulta, 19 junio 2012).

El propio grupo MTG informó públicamente del lanzamiento en Madrid, que además era el vigésimo diario que lanzaba. Hasta entonces era costumbre en el grupo, que cotizaba desde 2000 en bolsa y que había desgajado el negocio de diarios gratuitos como Metro International, dedicar una nota de prensa a cada una de las nuevas ciudades en las que se lanzaba el diario. No hubo nota de prensa en el lanzamiento de *Metro* en Praga (julio 1997). Pero sí en todos los siguientes, como en Budapest (1997), Gotemburgo (1998), Holanda (1999), Helsinki (1999), Sur de Suecia (1999), Santiago de Chile (2000), Newcastle (2000), Filadelfia (2000), Zúrich (2000), Toronto (2000), Buenos Aires (2000), Milán (2000), Varsovia (2000) y Barcelona (2001). Algunos de estos lanzamientos eran incluso precedidos por una nota para generar expectativa, del tipo “próximamente se lanzará una edición de *Metro* en...”. En este caso, por lo precipitado de esta salida, no hubo nota previa.

Esta mañana *Metro Directo* se publicó por primera vez en Madrid. La difusión del diario se incrementará hasta 250.000 ejemplares en las próximas semanas, haciendo de *Metro Directo* el mayor diario en España. *Metro Directo* se distribuye gratuitamente y a mano a la salida de las estaciones de los trenes de cercanías, de metro y de autobuses, en el centro de la ciudad y en los suburbios, y próximamente también estará disponible en dispensadores en edificios de oficina y otros lugares de la ciudad de alta afluencia de público.

En la información de esta nota de prensa obtenemos algunos otros datos. La propia compañía afirma que los 250.000 ejemplares se alcanzarán “en las próximas semanas”, luego *Metro Directo* en Madrid no salió inicialmente con esa tirada que se anunció en España. También nos informa su intención de ampliar los puntos de distribución con dispensadores en edificios de oficinas y otros centros, tal y como hacía en muchas otras ciudades. Una de las claves de este lanzamiento es que le permitirá alcanzar su objetivo de acceder al mercado nacional de publicidad impresa, al disponer de cabeceras en Madrid y Barcelona. También nos facilita los datos con los que contaban y que, probablemente, fueron determinantes a la hora de decidir salir antes en Barcelona que en Madrid. Comparando los datos de las dos notas de prensa de cada uno de los lanzamientos, el mercado de ventas de publicidad en Barcelona era de 380 millones de dólares y en Madrid de 330. El crecimiento esperado de la publicidad nacional ya se había ajustado, dado que había datos del primer semestre. En la salida en Barcelona (marzo 2001) el crecimiento esperado del gasto en publicidad en España era del 7%, y en la salida de Madrid (agosto de 2001) se había ajustado al 5,5%.

En este sentido, en la oportunidad que le ofrecía el lanzamiento en Madrid para acceder al mercado nacional de publicidad impresa, el presidente y CEO de Metro International, Pelle Törnberg, era muy claro,

Hemos conseguido triunfar en nuestra edición de Barcelona, que tenía 2 lectores por ejemplar solo dos meses después del lanzamiento y que tendrá ahora cobertura nacional y una posición de liderazgo en el mercado español.

Como ya se indicó en el lanzamiento de *Barcelona y m@s*, *Metro* también quería acceder y competir a ese mercado “nacional”, que reunía a los anunciantes interesados en impactos publicitarios impresos en Madrid y Barcelona. Esta salida en Madrid les permitiría explotar sinergias y oportunidades de venta cruzada, así como mayor eficiencia en los costes de operación. La redacción central estaba en Barcelona, lo que les permitía tener una redacción mucho más reducida en Madrid. Años más tarde se cambiará de estrategia y se invertirán las localizaciones de las sedes.

También explicaba el presidente de Metro International que parte del éxito radicaba en que se dirigían a un público más femenino y más joven, frente al de los diarios de pago, de mucha mayor edad y excesivamente dominados por el público masculino.

Creemos que con el lanzamiento de *Metro Directo* en Madrid atraeremos a una audiencia nueva y más joven a los que los otros periódicos no han llegado. Nuestro atractivo para lectores jóvenes y femeninos es lo que ha hecho triunfar a *Metro Directe* en Barcelona y a lo largo de otras ciudades en el mundo.

En cualquier caso, estamos ante el mayor lanzamiento de un diario en Madrid hasta la fecha. Con cerca de 250.000 ejemplares, *Metro* hacía una apuesta clara y tangible sobre sus intenciones. Mandaba un mensaje nítido al mercado publicitario y a sus competidores. Había venido a quedarse y a liderar el mercado de los diarios gratuitos en España. Con una fórmula que funcionaba en Europa y con la ventaja del pionero, creador del modelo.

Se fija con esta salida el dúo de actores en el mercado de los diarios gratuitos en España, que se mantendrá estable hasta la entrada del grupo Recoletos en escena, con el lanzamiento de *Qué!* en enero de 2005. Hasta ese momento tenemos una etapa de crecimiento y consolidación del modelo, con las cabeceras de *20 minutos* y de *Metro*, que irán creciendo en las principales capitales españolas hasta alcanzar la rentabilidad ambas en el ejercicio de 2004. Después todo cambiará, pero será a partir de 2005.

#### **5.10. 2001: Cambios en las cabeceras tras la compra de Schibsted**

Como se anunciaba en la nota de prensa de Schibsted, sobre la compra de Multiprensa y más a través de 20 Min Holding AG, tras la adquisición se realizan diversos cambios. Entre ellos, los tres más importantes son: un relanzamiento de los diarios, mejoras en el sistema de distribución y,

sobre todo, un aumento muy considerable de las tiradas. Estos cambios se aplican inmediatamente, en septiembre de 2001.

Tras la decisión de *Metro* de salir por su cuenta en Madrid y de hacer una apuesta tan fuerte, Schibsted se veía obligado a reaccionar. Fundamentalmente en el número de ejemplares, ya que la apuesta de *Metro* con una tirada tan alta le podía dejar fuera de juego en el mercado publicitario. Hay que recordar que el soporte líder en un medio de comunicación siempre cuenta con una gran ventaja en la venta de publicidad, que le proporciona esa primera posición. La primera de las decisiones será, por tanto, con respecto a las tiradas, con un incremento que supere las de su competidor *Metro*, que sumando Madrid y Barcelona se ponía en 440.000 ejemplares. Schibsted decidirá imprimir 300.000 en Madrid y 200.000 en Barcelona. Lo justo para superar a *Metro* en las dos ciudades y para erigirse como líder de la prensa diaria en España. Ahora, además de competir con los diarios de pago, tenía que competir también con otro diario gratuito que entraba pisando muy fuerte.

Pero además del incremento de las tiradas, tiene que afrontar previamente un rediseño de los periódicos. Dentro de este apartado, una decisión importante será incorporar su marca (*20 minutos*, ya presente en otras ciudades europeas) a las cabeceras *Madrid y m@s* y *Barcelona y m@s*. Se decide una estrategia de transición y mantener los dos nombres en las cabeceras durante un periodo intermedio, para no confundir ni a lectores ni a anunciantes. Así, se decide que los diarios pasen a llamarse *20 minutos de Madrid y m@s* y *20 minutos de Barcelona y m@s*.

Estos nombres son, desde un punto de vista de marca, excesivamente complejos y largos, pero cumplen la función de hacer esa transición entre las dos marcas. Visualmente, en su expresión gráfica, esta complejidad está mejor resuelta y funciona mejor que textualmente. Se materializa en el símbolo de *20 minutos*, la palabra "Madrid"/"Barcelona" acompañándole con la tipografía que había mantenido en su cabecera y el "y m@s" en un lateral. Se visualizaba realmente como "*20 minutos Madrid*" y "*20 minutos Barcelona*". Así es como a partir de ese momento se les denominará. Luego adoptará únicamente el nombre de *20 minutos* y mantendrá los nombres de las ciudades para diferenciar las ediciones. Este periodo de transición duraría hasta mediados de 2002.

La mejora en el sistema de distribución es posible, en gran parte, gracias a la decisión de aumentar las tiradas. La experiencia acumulada en el año y algunos meses desde la aparición de los diarios en Madrid y Barcelona, les permitía identificar posibles nuevos puntos de distribución, puntos en los que aumentar ejemplares y cambios en la estrategia del propio sistema. En un diario gratuito, la distribución es la clave, principal e imprescindible, para el éxito.

De todos los cambios que realiza Schibsted tras la compra, la que tiene una mayor repercusión económica es, sin ninguna duda, el aumento de las tiradas. El grupo Multiprensa y más, había llegado exhausto de recursos económicos hasta el momento de la venta en el verano de 2001. El

modelo funcionaba, los lectores y anunciantes habían acogido muy favorablemente el diario, pero crecer significaba un enorme esfuerzo económico. Este nuevo impulso lo proporciona Schibsted tras la compra. La continuidad en la dirección de los fundadores, Martínez Soler y Escolar, era de gran interés estratégico: sabían qué había funcionado y qué no, y qué decisiones mejorarían los resultados. También le iba a permitir enfrentar mejor la competencia con *Metro*. El cambio no se hace esperar. En septiembre de 2001, *20 Minutos de Madrid* y *m@s* pasa de 140.000 ejemplares diarios a 300.000, y *20 Minutos de Barcelona* y *m@s* pasa de 100.000 ejemplares a 200.000. Cuando alcanza en su diario de Madrid los 258.000 ejemplares, *20 minutos* podía afirmar en su portada del 10 de septiembre de 2001 que era el diario de mayor difusión de España, como también dejaría constancia Schibsted en su Memoria Anual de 2001. Además de superar en ese momento a *Metro*, esta es la primera victoria, temprana, de los diarios gratuitos sobre los diarios de pago, una pugna que durará muchos años.<sup>296</sup> No obstante, como veremos más adelante, esta afirmación de liderazgo sobre la prensa de pago le supondrá a los diarios gratuitos el comienzo de un largo conflicto con los diarios de pago, materializado en varias denuncias contra OJD.<sup>297</sup>

También es, sin duda, una de las claves del modelo de negocio de la prensa gratuita. La decisión sobre las tiradas, y por tanto de la difusión de los ejemplares que distribuye, está en el editor, no en el mercado como le sucede a la prensa de pago. Es además la gran barrera de entrada, por los enormes costes económicos que supone financiar tiradas tan altas que posibiliten adecuar las tarifas publicitarias a esos volúmenes de audiencia. Será también uno de los factores que más erosiona la rentabilidad del modelo. La competencia empuja al constante aumento de las tiradas, que produce altos gastos inmediatos, pero no siempre se ve reflejado en un incremento importante de los ingresos.

En los medios de comunicación, como ya se ha indicado, ser el soporte número uno supone un plus en los ingresos, ya que muchos anunciantes eligen un solo soporte en cada medio y los planificadores eligen normalmente aquel con mayor audiencia. Es por ello que la diferencia de ingresos entre el primer soporte y el segundo es siempre mucho mayor que la diferencia que hay de audiencias entre ellos.

### **5.11. 2001-2005: Cronología del largo conflicto entre diarios de pago y gratuitos**

Existe un falso mito en el sector de la prensa diaria, consistente en hacer pensar que los diarios de pago y los diarios gratuitos son realidades separadas que nada tienen que ver. Nada más lejos de la realidad. Como se ha demostrado en estos primeros hitos de la historia de los diarios gratuitos

<sup>296</sup> Schibsted. Annual Report 2001. p. 25. En: Internet. <<http://reports.huginonline.com/857714/102932.pdf>> (Consulta, 31 mayo 2012).

<sup>297</sup> Tribunal de Defensa de la Competencia. Resolución Expediente nº 576/04 Multiprensa (nº 2439/02 del Servicio de Defensa de la Competencia).

en España, los diarios de pago están presentes desde el primer momento en la historia de los diarios gratuitos. Como no podía ser de otra manera ya que están en el mismo sector: el de la prensa diaria; comparten un mismo modelo de negocio: el de los medios de comunicación, basado en la publicidad; y compiten por los mismos mercados: el de lectores y el de anunciantes.

A modo de resumen diremos que la relación entre diarios de pago y gratuitos comienza con dos profesionales de diarios de pago que ponen en marcha el primer diario gratuito; que ya desde los primeros pasos de su expansión hablan con todos los grupos de diarios de pago para hacer juntos algunas de las ciudades en las que pensaban implantarse; que en alguna de ellas, como Bilbao, Vocento decide entrar en el negocio para defender sus diarios de pago y monopolizar la publicidad en prensa en esa zona; que luego, en el concurso del metro de Barcelona, quienes compiten son dos grupos de diarios de pago de la capital catalana; que más tarde, cuando se decide vender Multiprensa y más, se establecen conversaciones iniciales con todos los editores de diarios de pago.

Cuando los editores de diarios de pago se quieren dar cuenta, los dos editores de los diarios gratuitos más importantes del mundo están en España. Dos grupos extranjeros, nórdicos ambos, con ambiciosos planes de expansión. Esto no es un panorama muy aceptable para quienes hasta entonces disfrutaban de los beneficios de un sector muy estanco, acostumbrado a muy pocas novedades y con escasos lanzamientos de nuevos diarios. Un sector en el que había muy pocas entradas de capital extranjero, y las que había como la de Rizzoli en *El Mundo*, se mantenían en un perfil público muy bajo.

Ahora, en las calles de las dos ciudades principales de país, había a primeras horas de la mañana centenares de repartidores regalando cientos de miles de ejemplares de diarios gratuitos, llenos de información interesante que la mayoría de la gente realmente leía. Más allá de la amenaza de pérdida de lectores –los editores de diarios de pago entendían que no se dirigían a los mismos públicos–, estaba la referida al impacto en los anunciantes, que sí que eran los mismos y a los que los periódicos de pago no podían ofrecer números tan altos de lectores. La propia medición de la efectividad de la publicidad impresa, por conceptos exclusivamente cuantitativos como número de lectores o número de impactos, no les ayudaba mucho frente a los gratuitos.

Comienza entonces, una estrategia de obstrucción al desarrollo de estos diarios gratuitos por parte de los editores de los principales diarios de pago en Madrid y Barcelona que, unos meses antes, habían pujado por hacerse con alguno de aquellos diarios gratuitos.

Esta estrategia obstruccionista se llevó a cabo en todos los ámbitos:

1. **Institucional.** Se intenta evitar la entrada a los diarios gratuitos en las asociaciones patronales representativas del sector de prensa diaria.

2. **Distribución.** Se intenta presionar a kiosqueros y, más en concreto, a los ayuntamientos para que regulen, limiten y prohíban, la distribución de diarios gratuitos en las calles.
3. **Publicitario.** Se intenta que los organismos de medición de tiradas y audiencias no auditen a los diarios gratuitos, o se haga de manera diferente, para impedirles el acceso a las certificaciones estándar y las comparaciones, herramientas exigidas por el sector para la planificación de la publicidad.
4. **De imagen.** Se intenta desprestigiar ante la sociedad y en el mercado a los diarios gratuitos, asociándolos a una especie de subproductos, tanto en calidad informativa, como en profesionales, como en lectores.

A continuación analizaré por orden cronológico la pugna en estos cuatro frentes. Tres de ellos fueron superados, no sin grandes dificultades, por los diarios gratuitos. Desde mi punto de vista, en uno de ellos, en el de la Imagen, la victoria ha sido, y continúa siendo todavía, para los diarios de pago.

#### 5.11.1. Institucional

Los editores de Multiprensa y Más, solicitaron nada más lanzar *Madrid y m@s*, su entrada en la Asociación de Editores de Diarios Españoles (en adelante AEDE). En palabras de Arsenio Escolar,

Cuando salimos (año 2000), intentamos entrar en la AEDE... era lo natural. La AEDE es la patronal de los editores de periódicos en España. Y un periódico es un periódico. Independientemente de que se distribuya de pago, de regalo, o lo que sea... Nosotros solicitamos formalmente entrar. Nada más salir. Presidía en aquel entonces, Jesús Fernández Miranda, amigo mío, que era entonces, yo creo que el CEO de ABC. Y cambiaron los Estatutos, de la AEDE. Metieron una cláusula, por la cual no podía ser miembro de la AEDE editores de prensa gratuita. No tenía ni pies de cabeza. Con las mismas si lo hubieran aplicado después, tenían que haber echado a Castellanos (editor del grupo Recoletos). Era una tontería, de estas típicas de ellos.<sup>298</sup>

El presidente por entonces de la AEDE era José Sanclemente, consejero delegado del Grupo Zeta. Para él no se trataba tanto de una modificación de estatutos, como de una interpretación de los mismos. Aunque esto no es tan relevante, pues se consigue el mismo efecto.

Hubo una reacción que me costó a mí el que Arsenio, por ejemplo, dijera que yo me oponía. (...) Yo no me oponía, en lo personal. Pero sí que es verdad, que hubo una reacción por parte de los periódicos de pago mayoritarios, pues *El País*, *El Mundo*, que no querían, que veían digamos una amenaza en la prensa gratuita y entonces no querían tenerlos sentados en el mismo lado. (...) Yo no sé decirte, pero no creo que cambiáramos los estatutos, sino

<sup>298</sup> ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. Op. cit., (2010).



que se interpretaron los estatutos, más que cambiarlos. Se interpretaron en el sentido de que si no eras un diario de pago, reunías las condiciones de cinco días a la semana (...). Entonces, como el propio OJD tenía una clasificación para prensa gratuita, pues se aprovechó para excluirlo.<sup>299</sup>

Salimos de dudas, acudiendo a los Estatutos de la AEDE, según figuran en su propia página web. En Capítulo I, Artículo 2º, se precisa que:

En todo caso será condición indispensable para formar parte de la Asociación que la empresa periodística o grupo de empresas periodísticas sea titular de, al menos, una publicación periódica de información general, deportiva o económica que, bajo un mismo título, aparezca, al menos regularmente, 5 días por semana y cuya difusión esté controlada por una mercantil cuyo objeto social sea ese y que sea mayoritariamente aceptada y usada por los miembros de la Asociación.  
Quedan excluidas las publicaciones gratuitas y aquellas publicaciones cuya difusión no esté controlada.

Es probable que el añadido sea este último párrafo. Lo único que aporta es la exclusión de las publicaciones gratuitas, pues la exigencia de control de la difusión es redundante. Ya se informa de su exigencia en el párrafo inmediatamente anterior. En los propios Estatutos se indica las fechas en las que han sido modificados.<sup>300</sup> Evidentemente, han sido modificados en dos ocasiones (05/07/2000 y 19/06/2001) desde la salida de *Madrid y m@s* hasta la compra por parte de Schibsted que, por otra parte, es uno de los editores de pago más antiguos e importantes de los países nórdicos.

Multiprensa y más no entró en la Asociación de Editores de Diarios Españoles. Las razones de cada uno estaban claras. Para el nuevo diario gratuito entrar en el club de los editores era una manera de adquirir carta de naturaleza, respetabilidad, y de disponer de información y relaciones con otros editores. Parece razonable que le beneficiaría a la hora de estar representado ante las autoridades y ante el propio mercado.

Por otra parte, es también razonable que quienes veían a los diarios gratuitos como una amenaza, no quisieran tenerlos sentados en lo que consideraban “su” casa. Es interesante que, quien era entonces su presidente, confirme que los principales diarios percibían a los diarios gratuitos como una auténtica amenaza. Buena muestra de esta actitud es que, a día de hoy, Multiprensa sigue sin estar en la AEDE, cuando ya los grandes editores (como en un principio el propio Vocento

<sup>299</sup> SANCLEMENTE, JOSÉ. Op. cit., (2012).

<sup>300</sup> “Aprobados el 3 de octubre de 1977 y Reformados por acuerdos del 28 de junio de 1979, 24 de noviembre de 1983, 15 de febrero de 1989, 28 de septiembre de 1999, 22 de diciembre de 1999, 5 de julio de 2000, 19 de junio de 2001, 13 de junio de 2002, 15 de noviembre de 2002, 28 de mayo de 2004, 21 de noviembre de 2007, 17 de junio de 2009 y 28 de noviembre de 2011”. Estatutos de la Asociación de Editores de Diarios Españoles. En: Asociación de Editores de Diarios Españoles [en línea]. En: Internet. <<http://www.aede.es/publica/Estatutos.asp>> (Consulta, 12 junio 2012). Capítulo I, Artículo 2, p.2

con *El Nervión*, y luego con *Qué!* Recoletos con sus gacetas locales, universitarias o *Diario Médico*), tienen sus propias cabeceras de diarios gratuitos.

También es indicativo que, a pesar de que miembros de AEDE forman o han formado parte del accionariado de diarios gratuitos –como el propio Godó o el Grupo Zeta-, las publicaciones de esta asociación siguen ignorando totalmente el fenómeno y no proporcionan datos de estos diarios. A pesar de que su publicación anual se denomine *Libro Blanco de la Prensa Diaria*. Ignorar en este análisis a los diarios gratuitos, que han llegado a distribuir más ejemplares que todos los diarios de pago juntos, parece que es dar una visión sesgada del conjunto del sector.<sup>301</sup>

José Antonio Martínez Soler, siendo Director General de Multiprensa y más, lo contaba en una entrevista, que les discriminaban y no les dejaban entrar en la AEDE, “donde se discuten los convenios del sector, las medidas de relaciones con el Gobierno. Me gustaría ser miembro porque tengo más lectores que *El País* y el *Marca* en Madrid. Somos el segundo diario de España”.<sup>302</sup>

Creo que, paradójicamente, no ser aceptados como miembros de AEDE, fue beneficioso a largo plazo para la estrategia de los diarios gratuitos. Multiprensa y más (y luego los demás diarios gratuitos que se fueron lanzando) terminó por formar parte de otras asociaciones patronales, las desarrolló y alguna de ellas la lidera hasta la fecha de hoy.

#### **5.11.1.1. 2000: Creación de la Asociación Española de Editoriales de Prensa Periódica (AEEPP)**

El 20 de enero de 2000 un pequeño grupo de editores constituyó en el Hotel Cuzco de Madrid la Asociación Española de Editoriales de Prensa Periódica (en adelante, AEEPP). Arsenio Escolar la describe así: “era una asociación muy pequeñita, de prensa profesional sobre todo, ante todo, eran editores muy pequeños, casi todos pues familiares, que tenían revistas profesionales de suscripción, o alguna gratuita... eran editores muy pequeños y muy especializados”.<sup>303</sup>

Esta asociación intentaba cubrir un hueco para toda aquella prensa que por tamaño o por especialización, no encontraba representación en otras asociaciones. Pronto, tras su constitución, eran ya un centenar de socios. Curiosamente, prensa profesional y prensa gratuita compartían entonces un mismo epígrafe de la OJD, separado del de la prensa de pago general.

Los objetivos de la AEEPP eran, y son, los siguientes:

<sup>301</sup> Aunque estrictamente los libros blancos son publicaciones gubernamentales sobre un asunto para informar a los órganos gubernamentales, aquí se entiende como un Libro Blanco de tipo Técnico, para ayudar a entender la realidad del sector de prensa diaria. Por este enfoque técnico es más llamativa la ausencia de todo un subsector de la prensa diaria.

<sup>302</sup> *Periodista digital* [en línea]. “El Tribunal de Defensa de la Competencia ha sido torpe e ignorante, no corrupto”. 2 de marzo de 2005. En: Internet. <<http://www.periodistadigital.com/old/45652.shtml>> (Consulta, 18 junio 2012).

<sup>303</sup> ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. Op. cit., (2010).

Representar, gestionar, fomentar y defender los derechos e intereses del sector editorial de nuestro país, y más concretamente de las editoriales asociadas en lo que se refiere a distribución, puntos de venta, competencia desleal, relaciones con las Administraciones, promoción, ferias del sector, control de la difusión, negociación de convenios, nuevas tecnologías, formación, deontología profesional, y, en definitiva, todos aquellos aspectos relacionados con la problemática editorial.<sup>304</sup>

Tras la negativa de la AEDE, Multiprensa necesitaba una asociación profesional que le pudiera proteger y defender en los problemas que le empezaban a surgir, en certificación, distribución, etc., por las estrategias de obstrucción de los editores de pago. Arsenio Escolar cuenta cómo fue su entrada en la AEEPP y como se desarrolló, dentro de ella, una sección para publicaciones gratuitas,

Entonces llegamos los gratuitos, nosotros en concreto los primeros, después entró *Metro* también. Constituyeron la AEEPP, que presidía entonces Miguel de Haro, constituyó una sección de Gratuitos, me encomendó a mí que la llevara. Y de repente, nos encontramos con que lo que, habíamos hecho nosotros que era, ampararnos en el paraguas de la AEEPP, lo querían hacer muchos otros, y empezó a crecer desmesuradamente la AEEPP con asociados de gratuitos. De repente, nos encontramos con que, dentro de la AEEPP, la mayor parte éramos gratuitos. No diarios, sino diarios, semanales, quincenales, mensuales, todos venían aquí... Y eso es el 2003 aproximadamente.<sup>305</sup>

En la actualidad (junio de 2012), Arsenio Escolar es el presidente de la AEEPP y Miguel de Haro (*IPMark*) es Vicepresidente y Presidente de Honor.<sup>306</sup>

La asociación patronal que Multiprensa necesitaba para la defensa y promoción de sus intereses, la encontró en la AEEPP. Por su parte, los pequeños editores de prensa profesional, encontraron en el liderazgo de los grandes diarios gratuitos la fuerza que necesitaban para potenciar su representación y su voz. La AEEPP pertenece a la FIPP (asociación mundial de revistas), a la FAEP (asociación europea de revistas) y a la CEOE (Confederación Española de Organizaciones Empresariales).<sup>307</sup>

#### **5.11.1.2. 2001: Creación de la Asociación Española de Prensa Gratuita (AEPG)**

Como ya se indicó, en 1997 había nacido la Asociación Catalana de Prensa Gratuita (ACPG). Enseguida se vio la necesidad de tener esa misma representación para la prensa gratuita, pero a

<sup>304</sup> Asociación Española de Editores de Publicaciones Periódicas [en línea]. En: Internet. <<http://www.aeepp.com/seccion/137/Historia>> (Consulta, 12 junio 2012).

<sup>305</sup> ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. Op. cit., (2010).

<sup>306</sup> Asociación Española de Editoriales de Publicaciones Periódicas [en línea]. En: Internet. <<http://www.aeepp.com/seccion/138/Organigrama>> (Consulta, 12 junio 2012).

<sup>307</sup> Asociación Española de Editoriales de Publicaciones Periódicas [en línea]. En: Internet. <<http://www.aeepp.com/seccion/139/Servicios>> (Consulta, 12 junio 2012).

nivel de todo el Estado. En febrero de 2001 se creó la Asociación Española de Prensa Gratuita (en adelante, AEPG). Los fines con los que se creó eran los siguientes:

- La Asociación Española de la Prensa Gratuita se constituye con la finalidad de agrupar aquellas empresas editoras de publicaciones de distribución gratuita en cualesquiera de las ciudades o territorios del Estado, la característica ideológica de las cuales sea la defensa de la realidad plural, lingüística y democrática de España, en consonancia con el respeto a las personas y a las instituciones.
- A los efectos de esta asociación, se entiende que tienen el carácter de prensa gratuita aquellas publicaciones que se distribuyen gratuitamente y no representan ninguna contraprestación económica por parte de los lectores, que se editen en el territorio del estado español, que incluyan información general y que estén formadas por un contenido redactado de elaboración propia de al menos un 30% y que tengan un control de distribución por cualquiera de los medios reconocidos por la propia AEPG.
- Son fines de la Asociación, la representación, gestión y defensa de los intereses económico-sociales, empresariales y profesionales colectivos de los asociados.
- Con la finalidad de alcanzar dicho objetivo, la Asociación podrá desarrollar, a título meramente enunciativo que no limitativo, las actividades señaladas en los objetivos.<sup>308</sup>

La prensa gratuita encuentra en estas asociaciones, tanto en el ámbito de Cataluña como en el de toda España, un representante válido y una institución a su medida. No obstante, los diarios gratuitos no parecen estar cómodos en ellas. Aunque puedan pertenecer nominalmente en ocasiones (porque no pueden no estar), no les sirven. Los problemas de un periódico quincenal de una comarca catalana o madrileña, no parecen equiparables a los de unos diarios urbanos con millones de lectores. Ni editoriales, ni de contenidos, ni de certificación, ni de regulación. Además tendrían excesivo peso y protagonismo en la asociación, y taparían los problemas de los pequeños editores de prensa gratuita.

No obstante, los fines de la AEPG nos dejan algunas ideas interesantes. Primero, como muestra de la iniciativa de su creación desde la asociación previa catalana, hay una exigencia ideológica: “la defensa de la realidad plural, lingüística y democrática de España”. Además de la gratuidad y de un control de distribución aceptado por AEPG, hay una exigencia editorial: que haya información general y al menos un 30% de contenido redactado de elaboración propia. Este requisito se

---

<sup>308</sup> Asociación Española de la Prensa Gratuita [en línea]. En: Internet. <<http://www.aepg.es/index.php?p=5>> (Consulta, 7 junio 2012).

traspasará luego a las ordenanzas municipales para diferenciar publicaciones gratuitas informativas de las meramente comerciales.

Al contrario de lo que pudiera parecer, la Asociación Española de Prensa Gratuita no sirve a los intereses de los diarios gratuitos. Sin embargo, la Asociación Española de Editoriales de Prensa Periódica se adapta mejor para su defensa. Conviene tenerlo en cuenta, puesto que en muchos casos, los editores pertenecen a las dos asociaciones. Pero en una de ellas están de una manera nominal y en la otra hay una implicación estratégica.

### **5.11.2. Distribución**

En el siguiente frente, a través del cual los editores de los diarios de pago intentaron frenar la amenaza de los diarios gratuitos, fue en el de la Distribución. Es evidente que era este el punto clave.

La distribución de la prensa en los diarios de pago es de una enorme complejidad. Es muy difícil de gestionar no saber cuántos clientes van a comprar tu diario, ni dónde, ni cuándo... Son incapaces de prever la demanda.<sup>309</sup> Si a esto unimos que el diario es un producto tremendamente perecedero, aún más en la era digital, y que los editores no controlan ni son dueños del canal de distribución, la complicación aumenta. Los editores dedican muchas horas de sus equipos y de sus proveedores al cálculo, determinación y control de tiradas, puntos de agotados, devolución de ejemplares y difusión real.

Ante toda esta complejidad para vender diarios, de pronto un nuevo modelo aparece en las calles regalando un producto informativo por el que bien se podría cobrar y que, además, tiene unos altos costes. Se distribuye gratuitamente en puntos de gran concentración de público, en espacio y en tiempo. Y cuenta con una enorme ventaja competitiva: no tiene devoluciones.

El primer gran argumento de los editores de pago es el de competencia desleal. En la distribución se combate en un doble plano. Por una parte, en el aspecto comercial, exigiendo a los puntos de venta de su propio canal –los kiosqueros en ese momento- que no aceptasen la distribución en sus puestos de los diarios gratuitos. Por otra parte, en la vertiente institucional, presionando a los ayuntamientos para que limitasen y regulasen mediante ordenanzas la distribución de prensa gratuita en las calles. El bloqueo del canal de venta de prensa y las restricciones de acción en las calles serán una pinza que limitará y encarecerá la distribución.

La estrategia con el canal se hizo a través de las Asociaciones de Vendedores de Prensa, con la que los editores de pago han tenido históricamente buenas relaciones. Según lo explica un kiosquero del noroeste de Madrid:

---

<sup>309</sup> VILLANUEVA GALOBART, JULIÁN. Entrevista de Arturo Gómez Quijano. Madrid, 22 de septiembre de 2010. En: Anexos electrónicos, Carpeta A, archivos nº 20.

Hemos tenido varias charlas con la Federación del tema este de la prensa gratuita. Porque, al principio, creo que ofrecieron algo de la prensa gratuita, para que la repartiéramos nosotros. Pero nos quedaba pues muy poco, y era a cambio de dar prensa gratuita a quitarnos de vender la prensa normal... La prensa normal da el 20% (comisión sobre el precio facial en la prensa de pago). No, no pedíamos más (a la prensa gratuita). Pedíamos menos porcentaje, porque en realidad se iba a regalar mucho más.<sup>310</sup>

La primera idea que queda clara es que los diarios gratuitos buscan inicialmente el apoyo en los kioscos para la distribución de prensa. Tiene toda la lógica, empresarial y económica. Es un canal ya hecho; disponible; con amplios horarios; es un punto consolidado de distribución de prensa; se realiza una gestión profesional y se dispone de ubicaciones urbanas en lugares estratégicos. El argumento que se utiliza para convencer a los kiosqueros es el de la canibalización de su negocio tradicional de venta de diarios de pago. Esta es una idea recurrente promovida por los diarios de pago, que consiste en la afirmación de que los diarios gratuitos quitan lectores y compradores de sus diarios. Parece lógica: "si te regalan un diario para qué vas a comprar un diario". En los estudios publicados esto no sucede así. Lo mencionaré más adelante al hablar del modelo de negocio. Además sería razonable que en orden al futuro de su propio negocio, fueran los puntos de venta quienes decidiesen si querían arriesgarse o no.

Fernando González Urbaneja, presidente de la Federación de Asociaciones de la Prensa (FAPE), en su intervención en los Cursos de Verano de la Universidad Complutense (2007), se hacía eco de esta idea y se negaba a aceptarla. Según se relata en las crónicas:

Afirmó que los editores de diarios están "aterrados ante la muerte del papel", y que ante ese miedo "actúan con la técnica del chivo expiatorio y han decidido que hay dos culpables: la prensa gratuita, que quita lectores, e Internet", aseguró. "El estado de opinión es que los culpables no son ellos, sino otros", afirmó. En su conferencia en el curso 'Periodismo social, comunicación y nuevas tecnologías', indicó que los responsables de los diarios de pago culpan a terceros del "fin del mundo". "Cuando descubres que hay un perverso enemigo de fuera que viene a acabar contigo, pues es un factor externo, y puedes dormir tranquilo. Una vez que lo has explicado, pues te dedicas a administrar la decadencia."<sup>311</sup>

Se trata, por tanto, de la vieja técnica del "enemigo exterior", tan eficaz siempre a la hora de asignar culpabilidad de los males propios. Porque además, aceptar que los diarios gratuitos quitan lectores y compradores a los diarios de pago es aceptar que son productos equivalentes o sustitutivos. Y no lo son. Y los primeros que no admiten que lo sean son los propios editores de diarios de pago. Luego, en el argumento hay una contradicción evidente.

<sup>310</sup> LÓPEZ FRADEJAS, EDUARDO. Entrevista de Arturo Gómez Quijano. Pozuelo, 6 de julio de 2010. En: Anexos electrónicos, Carpeta C, archivo nº 1.

<sup>311</sup> ABC Hoy tecnología [en línea]. Internet no es la causa de la crisis de la prensa de pago. Publicada 13 de julio de 2007. En: Internet. <<http://www.hoytecnologia.com/noticias/Internet-causa-tesis-prensa/17194>> (Consulta, 12 junio 2012).

Aplicado a los kiosqueros esta idea se materializó en: “Los diarios que des gratis son diarios que dejas de vender”. Como la comisión es menor en los gratuitos, no hacen falta muchas más explicaciones para tomar una decisión. Estas ideas se difundían a través de “charlas” en las asociaciones. Un argumento sencillo y tremendamente eficaz. Para los kiosqueros la prensa diaria, además de producir altos y recurrentes ingresos, es el gran generador de tráfico hacia sus establecimientos todos los días del año.

No obstante, en Barcelona, durante un tiempo los kioscos distribuyeron diarios gratuitos. *La Vanguardia* lo explicaba así, visto desde el lado de un editor de un diario de pago:

Un reducido número de quioscos callejeros han decidido distribuir el diario gratuito “*Metro*” a cambio de una compensación económica, lo que supone un ejemplo de competencia desleal, según manifestó José Sanclemente, presidente de la Asociación Nacional de Editores de Diarios Españoles (AEDE) en su última reunión. Actualmente, las empresas editoras de “*La Vanguardia*” y “*El Periódico*” tienen presentada una demanda ante el Tribunal de la Competencia por esta situación.

Es interesante esta noticia pues nos informa y confirma el argumento de la AEDE de “competencia desleal”. Se trataría en todo caso de competencia desleal del diario gratuito, no de los kiosqueros. Resulta chocante que se recrimine al kiosco cobrar una compensación económica. Todos los diarios de pago también regalan en muchas ocasiones suplementos, revistas u objetos promocionales. Lógicamente han tenido que proporcionar a los propietarios del kiosco una remuneración extra, por la manipulación y distribución de cualquiera de esos productos.<sup>312</sup>

Finalmente, Metro News denunció a los editores de pago de Barcelona pues amenazaron a los kioscos con dejarles de servir sus diarios si seguían distribuyendo *Metro Directe*. Y cumplieron su amenaza. Los editores de pago denunciaron a *Metro* por competencia desleal. El juzgado admitió la demanda de *Metro Directe*, pero no la de los editores de pago. En la revista *Actualidad Jurídica Uría y Menéndez*, del bufete homónimo, lo explicaban así:

En este contexto, la entidad demandante Metro News, S.L. acordó con los titulares de determinados quioscos de la ciudad de Barcelona la distribución del diario gratuito *Metro Directe*. Ante esta situación, varias entidades dedicadas a la edición de prensa de pago que distribuían sus diarios igualmente a través de los quioscos de Barcelona (codemandadas) advirtieron, de forma concertada, a los titulares de dichos establecimientos que si continuaban distribuyendo el diario gratuito *Metro Directe* cesarían en el suministro de los diarios de pago, lo que efectivamente ocurrió con los quioscos que desatendieron dicha advertencia. Metro News interpuso una demanda por competencia desleal contra las codemandadas, entre otras cuestiones, por considerar que la conducta llevada a cabo era contraria a la cláusula general de la Ley 3/1991, de 10 de enero, de Competencia Desleal (“LCD”) y a su artículo 15.2, al incurrir en una infracción de la normas de defensa de la competencia. Las codemandadas se opusieron a la demanda y, asimismo, formularon demanda reconvencional alegando que la distribución del periódico gratuito *Metro Directe*

<sup>312</sup> *La Vanguardia*. TMB ultima un acuerdo para distribuir prensa gratuita. Sección Vivir. 6 de diciembre de 2001. p. 12.

era un supuesto de venta con prima prohibido por el artículo 8.2 y de venta a pérdida del artículo 17 de la LCD.

La demanda por competencia desleal interpuesta por Metro News fue estimada por el Juzgado de Primera Instancia mientras que, por el contrario, las pretensiones de las codemandadas reconvenientes fueron íntegramente desestimadas.<sup>313</sup>

La sentencia de 1 de diciembre de 2004 que es objeto de este comentario, favoreció por tanto a *Metro*. Nos muestra esta sentencia las prácticas a las que llegaron los editores de pago para forzar a su canal a no distribuir los diarios gratuitos. También nos ilustra sobre el concepto de competencia desleal, que la justicia no estima aplicable a la actividad de *Metro*, pero sí a la de los propios editores de pago.

Continuando con la noticia antes citada de *La Vanguardia*, en ella se habla también de la segunda línea de acción de la AEDE, antes mencionada, en el frente de la Distribución: la presión municipal. A este respecto la información es muy clara:

La AEDE ha solicitado una normativa que regule el reparto de estos diarios en la vía pública. La salida de *Metro* en Barcelona puso en evidencia la falta de celo de las autoridades municipales en aplicar las ordenanzas, pues se reparte a la salida de las estaciones, en las paradas de autobuses, junto a los puestos de venta e incluso en algunos quioscos junto a la prensa de pago.

La Associació Catalana d'Editors de Diaris (ACED) pidió el pasado septiembre una entrevista al teniente de alcalde Ernest Maragall, para tratar de este asunto, sin que sus responsables hayan sido convocados.<sup>314</sup>

La presión institucional es fuerte. Un diario, con la influencia de *La Vanguardia* en Barcelona, recrimina en una información al Ayuntamiento de Barcelona la falta de celo en el cumplimiento de sus obligaciones, y exige una respuesta a su solicitud de reunión.

Para este plano institucional, se maneja tanto el papel individual de diario de pago afectado, como el del colectivo afectado con la asociación que lidera el *lobby* de los editores de pago; bien en Cataluña con la Asociación Catalana de Editores de Diarios, bien en España con la Asociación Española de Editores de Diarios.

La presión es también para la empresa TMB, en realidad un ente público dependiente del propio Ayuntamiento de Barcelona. Aquí el caso es más serio, pues había habido un concurso sin resolver para editar un diario para el metro. Es decir, no solo la TMB acuerda distribuir los diarios gratuitos en las estaciones de metro, sino que la propia TMB tiene pendiente dar explicaciones sobre la declaración de desierto del concurso para editar un diario gratuito para el metro, en el que los concurrentes son los dos principales diarios de pago catalanes.

<sup>313</sup> SOLANA, D. *Actualidad Jurídica Uría y Menéndez*. Mercado publicitario: comentario a la sentencia de la Audiencia Provincial de Barcelona de 1 de diciembre de 2004. 11-2005, pp.100-101.

<sup>314</sup> *La Vanguardia*. TMB ultima un acuerdo para distribuir prensa gratuita. Sección Vivir. 6 de diciembre de 2001. p. 12.



Transportes Municipales de Barcelona (TMB) está ultimando un acuerdo para distribuir prensa gratuita en las estaciones de metro de la ciudad, a instancias de las sociedades que editan “20 minutos-Barcelona y M@s” y “Metro”, de capital noruego y sueco, respectivamente.

El pasado martes se celebró una reunión en la que participaron responsables del Consistorio y de las compañías editoras, un portavoz de los cuales dio por “prácticamente cerrado” el acuerdo. El pacto podría resultar ilegal, pues el Ayuntamiento de Barcelona declaró desierto el concurso para su distribución en el metro, sin aducir razones, a pesar de que los principales grupos de comunicación catalanes participaron en el mismo, con propuestas muy documentadas desde el punto de vista editorial y financiero.<sup>315</sup>

En esta información encontramos también datos de mucho interés. Primero que los concurrentes al concurso del metro de Barcelona (TMB) no habían recibido hacia finales de 2001 ninguna explicación de porqué el concurso se había declarado desierto, por parte de las autoridades municipales de transporte.

También, en la información se desliza sutilmente otro de los grandes recursos en estos primeros pasos de los diarios gratuitos. Es un argumento de corte nacionalista y proteccionista. No se dice abiertamente, pero se enfrenta por una parte que las sociedades editoras de estas publicaciones, a las que se está beneficiando, son “de capital noruego y sueco”, frente al desprecio que se le hace, “sin aducir razones”, a “los principales grupos de comunicación catalanes”. Esto, en clave catalana y barcelonesa, tiene su importancia. Este recurso no fue utilizado solo en Cataluña, sino también en España: editores de capital nacional frente a grupos de comunicación extranjeros. De fondo se entiende la idea de que “es grave beneficiar a los diarios gratuitos frente a los de pago; pero si encima son extranjeros, esto ya es inaceptable”. De fondo subyace también la idea de que lo gratuito no tiene valor y no genera riqueza para la sociedad, frente a los diarios de pago que son negocios serios, de verdad, establecidos desde hace tiempo y a los que se está perjudicando deslealmente. Esta idea es una de las centrales en el esquema que se utilizará habitualmente para desprestigiar a la prensa diaria gratuita.

Es evidente que TMB una vez que ha renunciado a su concurso, bloqueado por excesivamente politizado, tenía que llegar un acuerdo con los diarios gratuitos del que se pudiera beneficiar. Sin ninguna contraprestación, estaba sufriendo ya los inconvenientes de la distribución de ejemplares, dado que los usuarios –*commuters*<sup>316</sup>– entraban con ellos en las estaciones, cosa que no podía evitar.

Es evidente que la distribución de diarios gratuitos en las calles supuso un fenómeno nuevo para las autoridades municipales, carente por tanto de una legislación específica. No obstante, la prensa gratuita de barrio estaba presente en las ciudades desde algunos años antes. Esto había producido que ya se hubiesen incorporado algunas normas, mediante modificaciones a las ordenanzas de

---

<sup>315</sup> Ibidem.

<sup>316</sup> “Personas que viajan cada día de sus casas a sus trabajos”. En: *Collins Spanish dictionary = Collins diccionario inglés*. Barcelona; New York: Grijalbo Mondadori: Collins, 2000, p. 1208.

distribución y venta de prensa o de uso de los espacios públicos. En el caso del Ayuntamiento de Madrid esta evolución está muy bien explicada en la Exposición de motivos de la Ordenanza reguladora de la distribución gratuita de prensa en la vía pública, aprobada en 2008,

En la actualidad, la distribución gratuita de prensa se ha consolidado como actividad profesional, además de estar ampliamente integrada en el quehacer diario de los ciudadanos del municipio. Se puede afirmar, por tanto, que la distribución gratuita de prensa ha adquirido una entidad propia, que justifica la necesidad de dotarla de un cuerpo normativo separado y distinto del que regula la venta de prensa a la que tradicionalmente ha venido unida.

En muchos casos, la regulación municipal de la prensa gratuita comienza asociada a las ordenanzas relativas a la distribución y venta de la prensa en general. La distribución de prensa gratuita es un uso de la vía pública y se realiza mediante establecimiento no permanente. Este aspecto de la regulación municipal de la prensa gratuita ha sido muy bien analizado por José Vida Fernández, de la Universidad Carlos III de Madrid, en un trabajo titulado “La intervención municipal sobre la distribución gratuita de prensa en la vía pública”. Sobre el uso del espacio, nos aclara que:

En este sentido es necesario señalar que existen discrepancias con respecto a la calificación que de la actividad de distribución de prensa llevan a cabo uno y otros Ayuntamientos. Así, en el caso de Barcelona se puede apreciar que mediante Ordenanza se califica esta actividad como un uso común general del dominio público, mientras que en otros municipios (en la mayoría) se califican como uso común especial (Zaragoza, Valencia, Sevilla).<sup>317</sup>

Hay que reseñar que la diferencia es importante, ya que en aquellos ayuntamientos en los que se entiende que la actividad de distribución de prensa gratuita es un uso común especial del espacio público, se requerirá de una licencia previa para ejercerla. Vida Fernández explica que, en relación a la prensa gratuita hay tres tipos de regulación municipal:

- a) Ayuntamientos que disponen de una regulación específica de la distribución de prensa gratuita. Como Zaragoza, Sevilla, Málaga o Madrid.
- b) Ayuntamientos que disponen de una regulación genérica de las actividades y ocupación de sus vías públicas. Como Barcelona.
- c) Ayuntamientos que carecen de regulación alguna de las actividades y ocupaciones de sus vías públicas. Son la mayoría de ayuntamientos.<sup>318</sup>

<sup>317</sup> VIDA FERNÁNDEZ, JOSÉ. “La intervención municipal sobre la distribución gratuita de prensa en la vía pública”. En: *REALA*-2006, núms. 300-301. En: Internet. <<http://revistasonline.inap.es/index.php?journal=REALA&page=article&op=viewFile&path%5B%5D=9303&path%5B%5D=9352>> (Consulta, 13 de junio de 2012). pp. 391-423.

<sup>318</sup> VIDA FERNÁNDEZ, JOSÉ. Op. cit., (2006), pp. 407-409.

En cuanto a los ayuntamientos que disponen de regulación específica, cabe destacar Madrid. El 29 de julio de 1999 se aprueba la “Ordenanza reguladora de las actividades de venta y distribución en la vía pública de periódicos, revistas y publicaciones periódicas”. Desde mediados de 2001, con la compra de Multiprensa por Schibsted y la implantación de *Metro* en Madrid y Barcelona con enormes tiradas, los editores de diarios de pago son conscientes de la amenaza real que suponen los diarios gratuitos. Comenzará entonces a larvarse el conflicto con los diarios de pago, que alcanzará su apogeo durante 2002. Según distintas fuentes, los principales responsables de las editoriales de pago se reunieron en la Alcaldía del Ayuntamiento de Madrid para endurecer la normativa municipal referida a la distribución de prensa gratuita. Martínez Soler lo cuenta así:

Vieron que íbamos teniendo un gran número de lectores, entonces se reunieron Alfonso de Salas, Juan Luis Cebrián, Catalina Luca de Tena e Ignacio de Benito, de la AEDE. Se presentaron en el despacho del alcalde para intentar prohibir la prensa gratuita. Entonces nosotros hablamos con los parlamentarios de los demás partidos para decirles que no tenían derecho a aprobar una ley presionados por los grandes medios nacionales, para asfixiarnos a la prensa gratuita.<sup>319</sup>

En esa época el alcalde de Madrid era José María Álvarez del Manzano (Partido Popular), quien se mantuvo en el cargo hasta 2003. Los reunidos eran altos cargos de las empresas editoras de *El Mundo*, *El País* y *ABC*, así como el Secretario de la AEDE. Efectivamente, el 21 de marzo de 2002 el Pleno aprueba por unanimidad la modificación de la normativa que regula y endurece la distribución de prensa gratuita y exige licencia previa. El titular del diario *El País* refleja la temperatura del conflicto, de la siguiente manera:

Madrid prohíbe el reparto de periódicos gratuitos en los transportes públicos  
Los periódicos gratuitos como *Metro Madrid* y *Madrid 20 Minutos* no podrán repartirse a partir de hoy en la capital en transportes públicos, delante de museos o monumentos públicos, en las salidas de grandes superficies comerciales o a menos de 50 metros de quioscos de prensa. Además, la distribución de los ejemplares, que estará sometida a la autorización del Ayuntamiento de Madrid, deberá realizarse entre las 7.00 y las 11.00 horas en lugares predeterminados por la junta municipal de distrito correspondiente y mediante repartidores debidamente identificados. Estas disposiciones están previstas en la modificación de la ordenanza que regula la venta de periódicos en Madrid, que entra en vigor hoy tras ser aprobada por unanimidad en el pleno municipal del pasado 21 de marzo.<sup>320</sup>

Parece claro que las modificaciones de la ordenanza aprobadas finalmente buscaban un consenso entre las dos actividades, la de venta de los diarios de pago y la de distribución de diarios gratuitos.

<sup>319</sup> *Periodista digital* [en línea]. “El Tribunal de Defensa de la Competencia ha sido torpe e ignorante, no corrupto”. 2 de marzo de 2005. En: Internet. <<http://www.periodistadigital.com/old/45652.shtml>> (Consulta, 18 junio 2012).

<sup>320</sup> *El País*. Madrid prohíbe el reparto de periódicos gratuitos en los transportes públicos. Madrid, 16 de mayo de 2002. En: Internet. <[http://elpais.com/diario/2002/05/16/sociedad/1021500012\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2002/05/16/sociedad/1021500012_850215.html)> (Consulta, 19 junio 2012).

Es verdad que no se permitía el reparto en los transportes públicos, pero sí en determinados puntos del transporte público siempre que no se obstaculizaran los accesos. La distancia de 50 metros parece razonable y se establecerá como estándar casi todas aquellas ordenanzas municipales posteriores que tomaron a la de Madrid como referencia.

En las modificaciones de la ordenanza de 1999, que se aprueban en 2002, aparece expresamente citada la distribución de prensa gratuita en el Objeto de la misma:

La presente ordenanza tiene por objeto regular las condiciones que deben cumplirse para la autorización y ejercicio de la actividad de venta y distribución gratuita en la vía pública de periódicos, revistas y publicaciones periódicas.

Se incluía un apartado específico, dedicado a la distribución de prensa gratuita. Se trata del Título III, “Régimen jurídico de la distribución de prensa gratuita”. En él se detalla que se requiere la autorización municipal previa para ejercer esta actividad, y los requisitos para su obtención. También se detalla el procedimiento para su distribución. Los lugares de reparto habrán de ser aprobados por la Junta Municipal de cada distrito, estarán ubicados en aceras y plazas, y habrá que respetar las siguientes condiciones,

- No obstaculizarán las salidas y accesos del metro, las paradas de los autobuses y estaciones de ferrocarril o intercambiadores, ni se fijarán en la confluencia de los pasos de peatones con las aceras.
- No podrán ubicarse delante de los museos o monumentos incluidos en el Catálogo de Monumentos públicos y Elementos Urbanos Singulares.
- Habrán de respetar las salidas de público de las grandes superficies comerciales.
- No podrán encontrarse a menos de 50 metros de quioscos o locales de venta de periódicos o revistas.

En ningún caso podrán situarse en lugares donde produzcan entorpecimiento del tránsito peatonal o de la circulación de vehículos automóviles.

El intento de endurecer la ordenanza provoca de alguna manera el efecto contrario: al requerirse una autorización previa para la distribución, se consolidan unos puntos de reparto para los gratuitos, lo que actuará como una barrera de entrada a nuevos diarios.

La ordenanza permitía el reparto en días laborables entre las siete y las once de la mañana y que los repartidores llevaran en su vestimenta publicidad de los periódicos. Prohibía expresamente la utilización de cualquier “soporte como mesas, caballete, banquetas o cualquier otro elemento, incluidos los existentes de mobiliario urbano con la excepción de un carrito de dos ruedas con dimensiones máximas de 0,50 metros de ancho, 0,4 metros de profundidad y 1,20 de altura que

podrá ser utilizado como depósito de reserva de las publicaciones y que debe ser retirado cuando finalice la entrega”.

Madrid ha sido el ayuntamiento pionero en modificar sus normativas, ya que es donde antes aparece este nuevo modelo de distribución. La ordenanza de 1999, modificada en 2002, es derogada por la “Ordenanza Municipal Reguladora de las Actividades de Venta y Distribución en la Vía Pública de Periódicos, Revistas y Publicaciones Periódicas” de 27 de marzo de 2003. Luego se sustituye por otra ordenanza del mismo nombre que se aprueba el 22 de diciembre de 2005. Finalmente se sustituirá por la específica, ya mencionada anteriormente, “Ordenanza reguladora de la distribución gratuita de prensa en la vía pública” aprobada por el Pleno, el 29 de septiembre de 2008.

En el Ayuntamiento de Barcelona, como se ha indicado, no existe una regulación específica y la actividad se entiende como de uso común general del dominio público, por lo que en principio se puede ejercer libremente.<sup>321</sup>

Básicamente, las líneas principales se han mantenido muy similares en casi todas las ordenanzas municipales del resto de ciudades en las que la distribución de prensa gratuita se ha regulado. A medida que el fenómeno se va extendiendo a otras ciudades españolas, van apareciendo ordenanzas en Zaragoza (28 de enero de 2004), Sevilla (18 de marzo de 2004), Málaga (3 de octubre de 2005), fueron aprobando ordenanzas específicas para la distribución de prensa gratuita en la vía pública.

El proceso es básicamente el mismo. Se producen protestas de los vendedores de prensa a través de su asociación ante las autoridades municipales, con cobertura informativa en los diarios de pago. Es el caso de Zaragoza en 2003, la presión aumenta con la aparición de *Metro*, un segundo diario gratuito en la ciudad. La asociación de Vendedores de Prensa, Revistas y Publicaciones de la Comunidad Autónoma de Aragón (Avepreca) presiona para “buscar soluciones” a los problemas que les estaba causando el reparto de los diarios gratuitos.

Una de las mayores preocupaciones de los kiosqueros era que “el personal dedicado al reparto de estos periódicos se sitúa en la mayoría de los casos prácticamente en la puerta de nuestros establecimientos”. Se hacía alusión al conflicto que había surgido con este tipo de prensa en Madrid y Barcelona, y a la normativa que había surgido para regularla. Desde el Ayuntamiento de

---

<sup>321</sup> Es el caso del municipio de Barcelona y su Ordenanza sobre los usos de las vías y los espacios públicos de Barcelona, aprobada por Acuerdo del Consejo Plenario de 27 de noviembre de 1998 (BOP Barcelona de 15 de enero de 1999, núm. 13). Su objeto alcanza a los usos y las actividades que lleven a cabo en las vías y los espacios destinados al uso público, por lo que abarca desde el simple paseo a la instalación de estructuras permanentes como quioscos. Excepcionalmente en el régimen de este tipo de actividades y en la línea de su voluntad de intervención mínima, califica de uso común general el ejercicio de profesión o actividad en la vía pública, por lo que no se somete a licencia previa siempre que, por su naturaleza, no comporte un uso intensivo del espacio público y no afecte a otros usos (artículo 8.2). En: VIDA FERNÁNDEZ, JOSÉ. Op. cit., (2006), p. 408.

Zaragoza se respondía que ya se estaba trabajando en la elaboración de una ordenanza, que se aprobaría efectivamente a los pocos meses.<sup>322</sup>

Como es habitual en estos casos, se estudian y comparan las ordenanzas municipales de ciudades en situaciones análogas, para luego adaptar la normativa a las particularidades locales. Las regulaciones eran muy similares, con muy ligeras diferencias, como los horarios de distribución o las distancias con los kioscos. Por ejemplo, En la de Sevilla se amplía a 75 metros la distancia a los kioscos, que ha sido siempre uno de los puntos de máxima fricción.<sup>323</sup>

En una conferencia, Arsenio Escolar, director de *20 Minutos*, contaba algunas anécdotas sobre este tema de las distancias, que en realidad era un tema crítico, aunque pudiera no parecerlo. Refleja también la presión que recibían los reguladores municipales y como finalmente, imperó el sentido común en la mayor parte de las ordenanzas en general,

Hubo un ayuntamiento –comentaba- donde pretendían que no pudiésemos repartir a menos de 200 metros, no de los kioscos, de los pasos de peatones. ¿Por qué de los pasos de peatones? Porque no hay ningún lugar en la ciudad de la que me refiero donde no haya un paso de peatones a menos de 200 metros. Es decir, era una manera de echarnos directamente de la ciudad. Bueno, pues hubo una normativa municipal, que afortunadamente no se aprobó, pero que recogía eso.<sup>324</sup>

Esta información podría referirse al Ayuntamiento de Madrid, si tenemos en cuenta los datos que aportaba José Antonio Martínez Soler sobre la reunión de los editores con el alcalde de Madrid,

Pretendían –dice- que no pudiéramos repartir a menos de 200 metros de un semáforo. Para eso tendríamos que estar en medio del campo. Imagínate. Finalmente salió una norma intermedia, en 2001.<sup>325</sup>

Un caso especial es el del Ayuntamiento de Valencia que, en su “Ordenanza reguladora de actividades, instalaciones y ocupaciones en la vía pública de Valencia” cuya última modificación se realizó en enero de 2006, tipificaba como sujeta a autorización municipal previa, la actividad de distribución gratuita de prensa “diaria”.<sup>326</sup>

<sup>322</sup> *El Periódico de Aragón*. La prensa gratuita inquieta a los vendedores de diarios. 1 de octubre de 2003. En: Internet. <<http://www.elperiodicodearagon.com/noticias/imprimir.php?id=78984>> (Consulta, 12 junio 2012).

<sup>323</sup> “No podrán ubicarse a menos de 75 metros, en tránsito peatonal, de quioscos o locales dedicados, mayoritariamente a la venta de periódicos o revistas. Esta limitación se reducirá a 50 metros en aquellas zonas en las que, por la concentración de quioscos de prensa ya existentes, no se esté cumpliendo el régimen de distancias previsto en la Ordenanza Municipal de Kioscos de 1995”. En: *Boletín Oficial de la Provincia de Sevilla*. Número 120, 26 de mayo de 2004. pp. 6161-6163.

<sup>324</sup> ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. Op. cit., (2009).

<sup>325</sup> La norma mencionada se aprobó el 21 de marzo de 2002. La cita de Martínez Soler es en: *Periodista digital* [en línea]. “El Tribunal de Defensa de la Competencia ha sido torpe e ignorante, no corrupto”. 2 de marzo de 2005. En: Internet. <<http://www.periodistadigital.com/old/45652.shtml>> (Consulta, 18 junio 2012).

<sup>326</sup> *Boletín Oficial de la Provincia de Valencia*. Disposición Adicional 6ª. 30 de enero de 2006.

Coincidió con Vida Fernández que es absurda la exclusión de otras periodicidades distintas a la diaria en esta ordenanza valenciana. No obstante, también hay que valorar que Valencia es la capital española de mayor penetración de diarios gratuitos. Ha llegado a haber en el momento de mayor auge (2007), hasta siete diarios gratuitos en la capital valenciana.<sup>327</sup>

El Ayuntamiento de Madrid aprueba su ordenanza específica en 2008, como ya se ha indicado, una vez que los diarios gratuitos han alcanzado su apogeo en España. Es interesante esta norma, porque define en su Título Preliminar, en el Objeto de la ordenanza, una definición de prensa gratuita en función del porcentaje de su contenido informativo. En anteriores regulaciones este aspecto quedaba mucho más diluido, exigiendo tan solo que contuviesen información y publicidad.

A los efectos de la presente ordenanza se entiende por distribución gratuita de prensa la entrega manual, sin contraprestación económica, de publicaciones periódicas que, pudiendo contener anuncios publicitarios, cuenten con un contenido informativo propio de, al menos, el 35 por 100, y se lleve a cabo por personas físicas o por personas jurídicas cuyo objeto social sea la edición de prensa.

Como ya vimos, la AEPG definía publicaciones gratuitas a aquellas que tuviesen al menos un 30% de contenido informativo propio. Aquí sin embargo el porcentaje asciende al 35%. Este tipo de requisitos parece siempre de difícil medición, empezando por establecer qué se entiende por contenidos informativos “propios”.<sup>328</sup>

Entre la documentación requerida en esta nueva ordenanza, se incluía la obligación de disponer de un sistema de control de la difusión o del compromiso de disponer de él, en el caso de resultar adjudicatario. Esto parece dirigido a evitar la concurrencia de publicaciones gratuitas más informales.<sup>329</sup>

En definitiva, los ayuntamientos de las principales capitales españolas, que se habían ido enfrentando al fenómeno de la prensa gratuita en sus calles, regularon de distintas maneras la distribución de prensa gratuita. Exigiendo muchos de ellos licencia previa, al entender que era un uso común especial del espacio público; con pago de unas determinadas tasas; con limitación de cabeceras, puntos, horarios y personas para su distribución; con delimitación de distancias y espacios que se podían ocupar; con requisitos de control sobre la difusión, garantías y fianzas. Al final se estableció un marco normativo municipal similar en todas las ciudades que, en definitiva, supone una barrera de entrada más para quienes quisieran competir en el negocio de este tipo de prensa, como ya se ha indicado.

<sup>327</sup> “En el año 2007 se repartían por las calles de la ciudad un total de siete gratuitos: *20 Minutos*, *Qué!*, *Metro*, *ADN*, *Mini Diario*, *El Micalet* y *Hoja de la Tarde*. Esta situación contrastaba con lo que sucedía en el resto de ciudades españolas donde había menos gratuitos”. En: GIRONÉS BOLINCHES, ANA, op. cit., (2010), p. 65 y p. 206.

<sup>328</sup> Asociación Española de la Prensa Gratuita [en línea]. En: Internet. <<http://www.aepg.es/index.php?p=5>> (Consulta, 7 junio 2012).

<sup>329</sup> *Boletín Oficial del Ayuntamiento de Madrid*. Nº 5.857. De 16 de octubre de 2008. Pp. 64-67.

### 5.11.3. Publicitario

Como ya se ha comentado, la prensa atiende un doble mercado. Por una parte, el mercado de los lectores, aunque se considera que atienden distintos segmentos del mismo. Diarios de pago y diarios gratuitos no se dirigen a los mismos públicos y, por tanto, no se pueden considerar sustitutivos el uno del otro. Por otra parte, se dirigen al mercado de los anunciantes, que parece más coincidente para ambos. Un mismo anunciante podría estar interesado en los dos públicos. A pesar de que se dirigen a distintos públicos, las campañas de publicidad en prensa diaria suelen insertarse como medio complementario a un medio principal, que fundamentalmente es la Televisión. Un experto en publicidad lo explica así:

La prensa siempre se ha considerado como un medio complementario, el medio principal es la Televisión, y de hecho muchos anunciantes te dicen: planifícame Televisión y a ver qué me queda, la Televisión es el medio. La Televisión vale para todo, el resto de los medios tienen sus popularidades.<sup>330</sup>

Como medio secundario una de las funciones que cumple es la llamada “confirmación tipográfica”. Es decir, hacer tangible ese mensaje que se emite a través de las ondas por el medio principal audiovisual. También Escolar hace mención a ello, en los siguientes términos:

Los teóricos dicen que en la comunicación comercial es muy importante lo que llaman la confirmación tipográfica del mensaje. Cosa que no le daban la televisión ni la radio y que sí le dábamos los gratuitos. Y ya os digo hubo algunos anunciantes que muy pronto vieron esto, muy pronto vieron esta oportunidad, y nos apoyaron mucho y gracias a eso yo creo que nos permitieron empezar a salir del túnel.<sup>331</sup>

El problema técnico que siempre se le presenta en sus inicios, a cualquier soporte de un medio de comunicación, es la medición de sus audiencias. Porque, en definitiva, el producto que venden los medios se llama audiencia. Se trata de vender los segmentos de audiencia con determinadas características, que coinciden en parte con los Públicos Objetivo<sup>332</sup> a los que se quieren dirigir los anunciantes. Pero la prensa encuentra problemas con la medición. Quizá es que le faltan los grandes argumentos de venta, que sí que tiene la Televisión. “Si la prensa quiere vender GRPs,<sup>333</sup>

<sup>330</sup> VÁZQUEZ DÍAZ, EDUARDO. Entrevista de Arturo Gómez Quijano. Madrid, 6 de julio de 2010. En: Anexos electrónicos, Carpeta A, archivos nº 16A y 16B.

<sup>331</sup> ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. Op. cit., (2009).

<sup>332</sup> “Sector concreto de la población al que va destinado un producto o un mensaje publicitario. (...) Se define por características demográficas, geográficas, socioeconómicas y estilo de vida”. En: CARO, ANTONIO y ELOSÚA DE JUAN, MARCELINO. Op. cit., (2004), p. 301.

<sup>333</sup> GRP es *Gross Rating Point*, es decir la Cobertura Bruta, la suma de los porcentajes de audiencia que se consiguen en cada soporte respecto al grupo objetivo considerado, en una campaña publicitaria programada. En: CERVERA FANTONI, ÁNGEL LUIS. *Comunicación total*. Esic Editorial, Madrid, 2004. p. 384 y p. 388.



la prensa se muere. Porque tendría que vender 20 veces más barato y se le caerían sus presupuestos. No puede ni debe vender por GRP.”<sup>334</sup>

La Prensa, por tanto, no se vende, como lo hace la Televisión, por impactos netos sobre el Público Objetivo al que se quiere dirigir el mensaje. Se vende por impactos brutos, es decir, por todos los impactos que genera, no solo en los del público en el que está interesado el anunciante, sino por todos los públicos a los que alcanza. A la hora de planificar una campaña es fundamental el dato de audiencia del Público Objetivo (“*target*”) y su relación con el coste de inserción. El “*target*” es el factor determinante.

### **Oficina de Justificación de la Difusión (en adelante, OJD)**

El problema es, por tanto, para un soporte la medición eficaz de sus audiencias. En ello le van la calidad y la cantidad de sus ingresos. El sector, de los medios y de la publicidad, tiene establecidos determinados sistemas y controles estándar de medición realizados por empresas y organismos específicos. Hay un consenso general de la industria para distribuir la inversión publicitaria a partir de sus resultados. Son distintos en función de cada medio, pues la naturaleza técnica de la medición a realizar es distinta. Para la prensa diaria se encarga la Oficina de Justificación de la Difusión (OJD) con la siguiente función y servicios: “encargada de la realización y verificación de las cifras de difusión de las publicaciones cuyos ejemplares son vendidos a terceros a través de los distintos canales, y de las de distribución gratuita”.

Los servicios que ofrece esta división son:

- Control y emisión de Actas de difusión.
- Consulta de datos a través de Internet.
- Servicio online de descarga de base de datos.
- Control mensual de diarios.
- Servicio de certificación de Difusión Calificada.<sup>335</sup>

Hay que decir que la OJD nace en octubre de 1964 para controlar y certificar la difusión de los diarios de pago. Como reconoce explícitamente, muchos años más tarde, el primer diario de pago español, “la OJD es la única fuente de certificación de la difusión en España aceptada por medios de comunicación, anunciantes y agencias de publicidad”.<sup>336</sup>

<sup>334</sup> VARA COLLADO, JOSÉ LUIS. Op. cit., (2010).

<sup>335</sup> OJD [en línea]. Acerca de OJD. En: Internet. <[http://www.ojd.es/OJD/Portal/acerca\\_de\\_ojd/\\_v-kge23aq7quUzVFwH3FTg](http://www.ojd.es/OJD/Portal/acerca_de_ojd/_v-kge23aq7quUzVFwH3FTg)> (Consulta, 18 junio 2012).

<sup>336</sup> *El País*. EL PAÍS afianza su liderazgo con una difusión media de 440.226 ejemplares diarios en 2003. Madrid, 11 abril 2004. En: Internet. <[http://elpais.com/diario/2004/04/11/sociedad/1081634403\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2004/04/11/sociedad/1081634403_850215.html)> (Consulta, 18 junio 2012).

Los accionistas de la OJD son editores de diarios, agencias de publicidad, editores de revistas y anunciantes. Además de estos socios, se puede pertenecer a la empresa en condición de miembro. Son editoras que se adhieren voluntariamente a los mecanismos de control de la OJD.

### **Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (en adelante, AIMC)**

Así como OJD certifica la difusión de la prensa, la AIMC mide, por otros procedimientos, la audiencia de los medios de comunicación. Nace el 20 de julio de 1988 y, en sus propias palabras:

La forman un amplio grupo de empresas cuya actividad gravita en torno a la comunicación, tanto en su vertiente informativa como comercial. Nuestra unión nace de un interés común: conocer lo más y mejor posible cómo es el consumo de medios en España.

Para los medios de comunicación, el consumidor, es decir la audiencia, constituye su cliente directo, y su conocimiento es inexcusable para confeccionar un producto de éxito; para los publicitarios que trabajan en el anunciante, agencias de publicidad y de medios, o en empresas de comunicación comercial, conocer esa audiencia significa localizar a los clientes actuales y potenciales, a los que llegar con sus anuncios.

Una medición fiable de la audiencia y una investigación rigurosa sobre la composición de ésta son los cimientos que soportan los actuales medios de comunicación y la actividad publicitaria. Y la mejor garantía de que la medición sea fiable y la investigación rigurosa no es otra que la participación de todos los agentes de la industria.

Respecto a los asociados de AIMC, la propia institución explica:

Las empresas que están asociadas a AIMC actualmente se distribuyen entre los dos grandes grupos que se consideran en la asociación: Estamento 1, que integra a los anunciantes, las agencias de publicidad, las agencias de medios y los consultores y asesores, y Estamento 2, donde se agrupan los medios de comunicación y los exclusivistas. Todas las empresas sin excepción cuentan con un representante con voz y voto en la Asamblea General, órgano supremo de la asociación y quien elige, por votación directa, a la Junta Directiva y a la Comisión Técnica.<sup>337</sup>

La herramienta para la medición de la audiencia es el Estudio General de Medios (en adelante, EGM), que es más antiguo que la propia AIMC, ya que se viene realizando en España desde 1968. Se trata de un estudio poblacional, en el que además de muchas otras cosas, se pregunta a la muestra sobre el consumo de medios de comunicación.

Luego ya tenemos las dos principales instituciones, OJD y AIMC, que producen las dos herramientas claves para planificar las campañas de publicidad en prensa diaria: el control de difusión de la OJD y la estimación de audiencia del EGM.

Multiprensa y más, la sociedad editora de *Madrid y m@s* y *Barcelona y m@s*, se adscribe pronto a OJD, pero no será accionista. El primer ejercicio del que solicitará el control será el de 2001.

---

<sup>337</sup> Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación [en línea]. ¿Qué es AIMC? En: Internet. <<http://www.aimc.es/Que-es-la-AIMC.html>> (Consulta, 18 junio 2012).

En cuanto a AIMC, Multiprensa es socio desde el verano de 2000, pero sin participar en sus órganos de gobierno. Como ya se ha comentado, los directivos de Multiprensa y más son profesionales de larga trayectoria en el sector de prensa diaria, por lo que conocen perfectamente la necesidad para los nuevos diarios de pertenecer a estas organizaciones y de contar con sus certificaciones.

Otra de las conclusiones de toda esta información, es que las dos organizaciones, OJD y AIMC, están compuestas entre otros por los editores de los diarios de pago que, como se ha visto, están interesados en obstaculizar el desarrollo de este tipo de prensa que consideran competencia desleal. La batalla se dará también en el seno de estas dos organizaciones.

El 26 de diciembre de 2002, Multiprensa y más denuncia a la OJD y a la AIMC ante el Tribunal de Defensa de la Competencia (en adelante, TDC). No obstante, el 16 de febrero de 2005 el Pleno del mencionado tribunal dicta resolución favorable a OJD y AIMC. El interés de esta resolución radica en dos aspectos: uno, que muestra la crudeza de la batalla entre la prensa de pago y la prensa gratuita; y dos, que nos ofrece una cronología detallada de hechos que, de otra manera, serían difíciles de conocer y de fijar en el tiempo. Analicemos en el tiempo estos hechos y algunos otros, que nos sirven para enmarcar adecuadamente el contexto del conflicto.

- **1965** La OJD fundada en 1964, prácticamente desde sus inicios, incluía el control de las publicaciones gratuitas, como constatan las investigaciones del profesor Nieto, que en su manual *La prensa gratuita* incluía las estadísticas de OJD de prensa gratuita entre 1965 y 1982. Luego, en los años sucesivos, ha seguido siendo la fuente imprescindible para el estudio de una parte de la prensa gratuita que precisa de estas certificaciones.<sup>338</sup>
- **30 de septiembre de 1994** La asamblea de la Federación Internacional de oficinas de control de la difusión de prensa (a la que pertenece la OJD) celebrada en Berlín, constata el fuerte empuje en todo el mundo de la prensa gratuita, según informa el propio director de equipos de control de la OJD Eusebio Serrano. En la misma información se evidencia la situación de dominio de la OJD en España: “certifica la difusión del 96% de los diarios existentes, del 90% de las revistas de gran difusión y del 52% de las revistas técnicas y profesionales. El año pasado certificó la difusión de 2.100.000 ejemplares”.<sup>339</sup> En esta misma reunión de Berlín ya se analizaron las posibilidades de que las oficinas de difusión gestionasen también el control de las publicaciones electrónicas, algo que pondrá en marcha la propia OJD a partir de 1997.

<sup>338</sup> NIETO TAMARGO, ALFONSO. Op. cit., (1984), p. 162.

<sup>339</sup> *El País*. La OJD constata el empuje mundial de la prensa gratuita. Madrid, 30 de septiembre de 1994. En: Internet. <[http://elpais.com/diario/1994/09/30/sociedad/780879608\\_850215.html](http://elpais.com/diario/1994/09/30/sociedad/780879608_850215.html)> (Consulta, 19 junio 2012).

- **Verano de 2000** Multiprensa y más, se asocia a la AIMC. En el trabajo de campo de la 3ª Ola de 2000 (de febrero 2000 a noviembre 2000) el EGM incluye y controla por primera vez a un diario gratuito. A partir de entonces se ofrecerán los datos de audiencia de este nuevo modelo de prensa. Más adelante se irán incorporando *Barcelona y m@s*, *Metro Directe* (Barcelona) y *Metro Directo* (Madrid).<sup>340</sup>
- **17 de octubre de 2000** La OJD alcanza el millar de publicaciones controladas. Nos interesa este hito, por estar muy cercano a la salida de *Madrid y m@s* (que había sido a principios de ese mismo año) y a la inminente de *Barcelona y m@s* (que saldrá en noviembre de ese año). Nos sirve para constatar que entonces ya la OJD controlaba publicaciones gratuitas, a las que agrupaba entonces junto a las publicaciones profesionales.<sup>341</sup>
- **Noviembre de 2000** Se publica el primer EGM en el que aparece un diario gratuito, la anteriormente citada 3ª oleada del año móvil (de febrero de 2000 a noviembre de 2000). Lógicamente, se trata de *Madrid y m@s* y el estudio le otorga 104.000 lectores. Hay que destacar que en esta primera aparición, este diario gratuito se incluye junto a todos los demás diarios. Se integra en el mismo ranking que los diarios de pago.
- **1 de enero de 2001** Fecha de partida del cómputo de la sanción de suspensión temporal forzosa por dos años sin controles de OJD, impuesta por su Comité Ejecutivo a los diarios *Madrid y m@s* y *Barcelona y m@s*.
- **10 de septiembre de 2001** Tras la compra de Multiprensa por Schibsted a finales de julio, comienza un ambicioso plan de desarrollo de los diarios de Madrid y Barcelona. El objetivo era el liderazgo de la prensa diaria en esas capitales. Aquel día, Multiprensa en *20 minutos de Madrid* indicó que su tirada había alcanzado los 258.000 ejemplares, aclarando que era una publicación gratuita controlada por la OJD. Pero no informaba que esas cifras en concreto no habían sido auditadas por esa organización. Por estas prácticas fue apercibida por el Director de la OJD.

<sup>340</sup> AIMC. Resumen general EGM. Año móvil febrero 2000-noviembre 2000.

<sup>341</sup> “La Oficina de Justificación de la Difusión (OJD), que hace siete años controlaba las ventas, la tirada o las suscripciones de 485 empresas de comunicación, alcanzó el pasado septiembre el millar de medios, de los cuales 840 son impresos (diarios, suplementos de periódicos, revistas, publicaciones profesionales y gratuitas, guías telefónicas y directorios), y 160, electrónicos.” En: *El País*. La OJD controla la difusión de mil medios impresos y electrónicos. Madrid, 17 de octubre de 2000. En: Internet. <[http://elpais.com/diario/2000/10/17/sociedad/971733612\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2000/10/17/sociedad/971733612_850215.html)> (Consulta, 19 junio 2012).

- **11 de octubre de 2001** Se repiten los hechos, pero en *20 minutos de Barcelona y m@s*. Esta vez la información va más lejos y su publicación enciende todas las alarmas en sus competidores de pago. A consecuencia de esta información, la OJD comunicó a Multiprensa la apertura de un expediente, que supondrá un conflicto de más de dos años de duración. El texto del litigio era el siguiente,

*20 minutos de Barcelona y m@s* será en los próximos días, con 200.000 ejemplares diarios, el líder de difusión en el ámbito metropolitano, muy por encima de los principales diarios de pago que tienen mayor presencia en esa área. La otra publicación del grupo, *20 minutos Madrid y m@s*, que suma ya 300.000 ejemplares al día y duplica la tirada del diario de pago de mayor difusión en la capital, también se ha de convertir en el líder de divulgación en su territorio. El medio millón de ejemplares que suman entre las dos ediciones convierten a *20 minutos* en la publicación de mayor tirada de todo el estado español.<sup>342</sup>

El problema estaba en que, según la OJD se había utilizado de forma incorrecta el término “difusión”, comparando cifras entre diarios de pago y diarios gratuitos, algo que estaba prohibido por la normativa de la organización. Para la OJD no podía afirmarse que la suma de las ediciones de *20 minutos* en Madrid y Barcelona suponga la publicación de mayor tirada de España. Además eran dos diarios diferentes. También, como harán después habitualmente los diarios de pago, ignora la existencia de *Metro*, su principal competidor en ambas ciudades con unas tiradas muy similares.

Este es, desde mi punto de vista, un momento de inflexión clave en las relaciones entre los diarios de pago y los diarios gratuitos. Los editores de diarios de pago son conscientes de la amenaza real que suponen los diarios gratuitos. La compra de Schibsted y su plan de relanzamiento de los diarios de Multiprensa, los lanzamientos de *Metro* en Madrid y Barcelona, son una realidad en cifras, en lectores y en anunciantes. Casi sin darse cuenta, estos dos diarios se han convertido en los diarios españoles que mayor número de ejemplares imprimen. Un problema al que hay que hacer frente de manera urgente.

- **17 de julio de 2002** Tras meses de requerimientos y cruces de documentos, el Comité Ejecutivo de la OJD decide, por mayoría, sancionar a Multiprensa y más. La sanción es la suspensión temporal forzosa de dos años contados a partir del 1 de enero de 2001. El Consejo de Administración de la OJD ratifica el acuerdo del Comité Ejecutivo el 12 de septiembre de 2002.

---

<sup>342</sup> Tribunal de Defensa de la Competencia. Resolución Expediente nº 576/04 Multiprensa (nº 2439/02 del Servicio de Defensa de la Competencia), p. 11.

- **12 de septiembre de 2002** La Junta Directiva de la AIMC decide que a partir de la 3ª Ola del EGM (febrero 2002 a noviembre 2002), se reflejase la audiencia de los diarios gratuitos de forma separada de la de los otros diarios.

Es decir, justo dos años después de la inclusión del primer gratuito. Esta decisión se produce tras la iniciativa de un miembro de la propia Junta Directiva que lo solicita, argumentando que los diarios gratuitos no se publican todos los días de la semana. Multiprensa se había opuesto a este cambio, defendiendo que se trataba de un cambio metodológico, pero su argumento fue rechazado.

Es curiosa la coincidencia exacta de fecha de las dos decisiones, tanto de OJD como de AIMC. Lo que nos revela la gran presión que en ese momento estaban ejerciendo los diarios de pago sobre los diarios gratuitos.

Estas eran dos victorias importantes: suspender temporalmente el control de OJD de los diarios de *20 minutos* y separar las audiencias de los diarios gratuitos de los demás diarios en el EGM. Los argumentos, en cada caso, son diferentes. La prohibición de comparar la difusión de los diarios de pago con la distribución de los diarios gratuitos, en OJD. La periodicidad diaria diferente, entre los de pago que salen todos los días y los gratuitos, que solo lo hacen en días laborables.

Esta discriminación del EGM en el ranking general de diarios es uno de los hechos denunciados por Multiprensa ante el TDC. No será estimado, al aducir el sector publicitario, que esta presentación aparte es irrelevante a la hora de planificar una campaña. Sí que tendrá, esta presentación aparte, un efecto inmediato y que perdurará hasta hoy en día: los diarios de pago excluirán a los diarios gratuitos en sus informaciones sobre los ranking de audiencia que proporcionaban las distintas oleadas del EGM. Como si no existieran.

- **16 de septiembre de 2002** La OJD decide suspender también por dos años a *Metro Directe* de Barcelona, por las mismas causas que lo había hecho con *20 minutos*.<sup>343</sup> La acusación era grave: falsear datos con el objetivo de confundir al mercado publicitario. Probablemente la realidad no fuera tan grave como parece sobre el papel, pero evidencia el enfrentamiento total de las posiciones.
- **10 de octubre de 2002** *Metro* anuncia acciones legales contra la OJD. Su director general, Carlos Oliva-Vélez cree que se trata de una persecución de los diarios de pago contra los gratuitos, algo que no les ha ocurrido en ninguno de los países en los que *Metro* está

<sup>343</sup> "OJD decidió suspender tal control el 16 de septiembre de 2002, tras observar que el citado diario gratuito había falseado los datos reales de su tirada y distribución con la intención, "de confundir al mercado publicitario." En: *El País* [en línea]. Confirmada la sanción de OJD a un diario gratis de Barcelona. Madrid, 31 de enero de 2004. En: Internet. <[http://elpais.com/diario/2004/01/31/sociedad/1075503608\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2004/01/31/sociedad/1075503608_850215.html)> (Consulta, 19 junio 2012).

presente.<sup>344</sup> Las declaraciones del Director General de *Metro* son muy duras. Acusa sin ambages a la OJD de ser instrumento al servicio de los diarios de pago, y a estos de recurrir a todo tipo de estratagemas para impedir el desarrollo normal de la actividad comercial de los diarios gratuitos.

- **11 de diciembre de 2002** La prensa de pago informa de la última oleada publicada del EGM, por primera vez con los diarios gratuitos contabilizados aparte.<sup>345</sup> Como argumenta la OJD es discutible, técnicamente, que un ejemplar vendido de un diario (difusión) no sea comparable a un diario entregado a la distribución para su reparto gratuito (ejemplares distribuibles). Pero lo que sí parece totalmente comparable son los lectores. Contabilizar aparte los lectores, como si fueran de otro tipo, es una de las victorias conseguidas en esta batalla de los diarios de pago contra los gratuitos.
- **26 de diciembre de 2002** Multiprensa y más denuncia a la OJD y a la AIMC ante el Tribunal de Defensa de la Competencia (TDC), por prácticas prohibidas por el artículo 6 de la Ley de Defensa de la Competencia, referido al Abuso de posición dominante.
- **1 de enero de 2003** Teóricamente es la fecha en la que se cumple la suspensión temporal forzosa de los controles de OJD sobre los diarios de Multiprensa y más. No obstante la suspensión no se levanta en esta fecha, pues continúan los enfrentamientos.
- **1 de mayo de 2003** Entran en vigor las modificaciones que realiza la OJD en el "Reglamento de Trabajo para el control de publicaciones" en marzo de 2003. Se reformaba el artículo 1 del mencionado Reglamento de tal manera que los diarios gratuitos, *20 minutos* y *Metro*, quedaban fuera del ámbito de trabajo de la OJD.

Con la nueva redacción se distinguía entre distribución gratuita identificable y distribución gratuita no identificable, la que correspondería a estos diarios gratuitos. El artículo reformado decía:

---

<sup>344</sup> "*Metro* ha anunciado que interpondrá acciones legales contra la OJD. En este sentido, Carlos Oliva-Vélez, director general de Metro News S. L. ha señalado que "*Metro* rechaza de plano dicha sanción" que considera una "absoluta infracción del reglamento del trabajo de la propia OJD y de los procedimientos seguidos en el caso particular, por su evidente ilegalidad y arbitrariedad". Para Oliva-Vélez, la medida de OJD pone de manifiesto "su entrega a la prensa de pago" un sector que ante el avance comercial de los diarios gratuitos "recurre a presiones y artimañas de todo tipo". El director general de Metro News S. L. considera que la postura de OJD responde a un método de persecución, circunstancia que, según Oliva- Vélez, Metro no ha sufrido en el resto de países en los que tiene presencia." En: *Gaceta de prensa* [en línea]. El diario gratuito *Metro* interpondrá acciones legales contra la OJD. Madrid, 10 de octubre de 2002. <<http://www.gacetadeprensa.com/noticia/931/Actualidad/.html>> (Consulta, 21 junio 2012).

<sup>345</sup> *El País*. EL PAÍS amplía el número de lectores y se sitúa con 1.603.000. Madrid, 11 de diciembre de 2002. En: Internet. <[http://elpais.com/diario/2002/12/11/sociedad/1039561209\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2002/12/11/sociedad/1039561209_850215.html)> (Consulta, 19 junio 2012).



OJD solo procederá a controlar la tirada y difusión de las publicaciones adscritas, así como la tirada y distribución gratuita de las publicaciones incluidas en la categoría de “distribución gratuita identificable”, “deben guardar entre sí un grado de similitud mínimo en cuanto al tipo de publicación y distribución.

Esta característica de control de las publicaciones incluidas en la categoría de “distribución gratuita identificable” será la que más adelante permitirá que un diario gratuito obtenga el control de OJD. Será el diario *Negocio & Estilo de vida*, gratuito de información económica, que se distribuirá a listas de suscriptores. Al ser éstos “identificables” se convertirá en la única publicación diaria gratuita con control OJD.

- **6 de octubre de 2003** El Servicio de Defensa de la Competencia (en adelante, SDC) formaliza el Pliego de Concreción de Hechos que se consideran constitutivos de infracción y el día 9 se lo comunica a los interesados. En la conclusión del mencionado Pliego, el SDC estimaba:
  1. OJD adoptó decisiones para dificultar la permanencia de Multiprensa en el mercado a través de la imposición de trabas a la captación de recursos procedentes de los anuncios publicitarios.
  2. AIMC es responsable de una práctica restrictiva en la discriminación en contra de Multiprensa en la medición y presentación de los datos de los diarios en el EGM que AIMC edita.<sup>346</sup>

A este Pliego, presentaron alegaciones tanto Multiprensa y más (29 octubre 2003), como OJD (12 noviembre 2003). No obstante, el dato más importante se publica en la prensa unos días más tarde.

- **9 de noviembre de 2003** La prensa informa que Multiprensa y más retira su demanda civil a OJD.<sup>347</sup>
- **18 de noviembre de 2003** Unos días más tarde, la noticia es el expediente de pliego de cargos de Defensa de la Competencia contra la OJD. Decía así:

Competencia expedienta a la OJD por poner trabas al diario ‘20 Minutos’

<sup>346</sup> Tribunal de Defensa de la Competencia. Resolución Expediente nº 576/04 Multiprensa (nº 2439/02 del Servicio de Defensa de la Competencia), p. 2.

<sup>347</sup> “El diario gratuito *20 Minutos* ha retirado la demanda interpuesta contra la Oficina de Justificación de la Difusión (OJD), informa un comunicado de esta entidad. En consecuencia, el Juzgado número 38 de Primera Instancia de Madrid ha dictado auto de terminación del procedimiento iniciado como consecuencia de esa demanda presentada por Multiprensa y Más, editora de *20 Minutos*.” En: *El País* [en línea]. El diario gratuito ‘*20 minutos*’ retira su demanda contra la OJD. Madrid, 9 de noviembre de 2003. En: Internet. <[http://elpais.com/diario/2003/11/09/sociedad/1068332405\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2003/11/09/sociedad/1068332405_850215.html)> (Consulta, 19 junio 2012).



El Servicio de Defensa de la Competencia ha abierto un expediente y ha formulado un pliego de cargos contra la Oficina de Justificación de la Difusión (OJD) por imponer trabas a la permanencia en el mercado del diario gratuito *20 minutos*, según explicó la editora del rotativo, Multiprensa y Más. Subraya además que dicha conducta es contraria a la Ley de Defensa de la Competencia al dificultar la captación de publicidad.

El diario *20 minutos* denunció a la OJD por considerar que determinadas actuaciones de este organismo, como la sanción que acarreó una suspensión forzosa por dos años por falta de coincidencia entre los datos reales de tirada y los publicados por *20 minutos*, constituían prácticas restrictivas de la competencia. La sanción se cumplió el pasado 1 de enero de 2003 y recientemente ambas partes pusieron, de común acuerdo, fin al juicio civil.<sup>348</sup>

- **31 de enero de 2004** Se publica la decisión de la Audiencia de Barcelona de desestimar el recurso de Metro News por la sanción de dos años impuesta por OJD.<sup>349</sup>
- **24 de marzo de 2004** En esta fecha se registra en el TDC el Informe-propuesta que ha redactado el SDC después de recibidas las alegaciones de ambas partes. En este documento proponen al Tribunal:
  - a. Se declare que las decisiones adoptadas en el seno de la OJD y de la AIMC en relación con la suspensión de la emisión de la Acreditación de Tirada y Distribución de los diarios *20 minutos* editados por Multiprensa y con la medición y presentación de sus datos de audiencia en el EGM, respectivamente, constituyen acuerdos restrictivos de la competencia que infringen el artículo 1.1. de la LDC. Se considera responsables a la OJD y a la AIMC.
  - b. Se intime a las entidades imputadas para que se abstengan en lo sucesivo de realizar prácticas semejantes.
  - c. Se ordene a las imputadas que difundan el texto de la resolución que se adopte, en su caso, con el fin de evitar situaciones semejantes y paliar los efectos de las prácticas declaradas prohibidas.<sup>350</sup>
- **29 de junio de 2004** El Consejo de Administración de la Oficina de Justificación de la Difusión (OJD) decide cambiar su razón social a Información y Control de Publicaciones S. A. Este cambio es el resultado de un cambio de estrategia en el negocio.

Como han reconocido algunos expertos, se trata de una refundación del organismo ante “el auge de los diarios gratuitos, que han alcanzado destacadas cotas de desarrollo, y de los

<sup>348</sup> *El País*. Competencia expedienta a la OJD por poner trabas al diario '20 Minutos'. Madrid, 18 de noviembre de 2003. En: Internet. <[http://elpais.com/diario/2003/11/18/sociedad/1069110008\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2003/11/18/sociedad/1069110008_850215.html)> (Consulta, 18 junio 2012).

<sup>349</sup> *El País*. Confirmada la sanción de OJD a un diario gratis de Barcelona. Madrid, 31 de enero de 2004. En: Internet. <[http://elpais.com/diario/2004/01/31/sociedad/1075503608\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2004/01/31/sociedad/1075503608_850215.html)> (Consulta, 19 junio 2012).

<sup>350</sup> Tribunal de Defensa de la Competencia. Resolución Expediente nº 576/04 Multiprensa (nº 2439/02 del Servicio de Defensa de la Competencia), p. 3.

nuevos medios en Internet”.<sup>351</sup> Por una parte, se continuará con OJD para el control de publicaciones de pago y de distribución gratuita identificable. También se seguirá con el nombre para OJD www (más adelante denominada también OJD Interactiva). Por otra parte lo que es importante para esta investigación, se crea una nueva división Publicaciones Gratuitas Distribuibles (en adelante, PGD), “un nuevo sistema de auditoría destinado a certificar la distribución de los periódicos gratuitos. El control de estos medios ha sido objeto de polémica en los últimos años y con este cambio OJD pretende, según fuentes de la propia compañía, adaptarse a la nueva realidad del mercado de la información en España”.<sup>352</sup> La estrategia sigue la línea que ya había iniciado AIMC en el EGM, con una presentación separada de los diarios gratuitos. A estas alturas, mediados de 2004, era más que evidente que los diarios gratuitos habían venido para quedarse; que la estrategia de obstrucción no había funcionado; que había proyectos muy ambiciosos de nuevos diarios gratuitos por parte de algunos editores de prensa de pago tradicional. Además, si se mantenía al margen, la OJD podía perder no solo una magnífica oportunidad de negocio, sino esa posición dominante en el control de publicaciones en España.

La nueva división exclusiva para gratuitos (PGD) se presenta como “encargada de la ejecución y emisión de las Acreditaciones de Control de publicaciones de distribución gratuita, que únicamente pueden verificarse los ejemplares entregados a distribución”. Los servicios que ofrecía esta nueva división eran:

- Control y emisión de Acreditaciones de Control.
- Consulta de datos a través de Internet.
- Servicio online de descarga de base de datos.
- Control mensual de publicaciones.<sup>353</sup>

• **16 de febrero de 2005** El Pleno del Tribunal de Defensa de la Competencia resuelve:

Declarar que las decisiones adoptadas en el seno de la OJD y de la AIMC en relación con la suspensión de la emisión de la Acreditación de Tirada y Distribución de los diarios *20 Minutos* editados por Multiprensa y con la medición y presentación de sus datos de audiencia en el EGM, respectivamente, no constituyen acuerdos restrictivos de la competencia.<sup>354</sup>

<sup>351</sup> FERNÁNDEZ BEAUMONT, JOSÉ. El organismo de control de la prensa escrita española. La OJD en la era de los medios digitales y gratuitos. En: *TELOS*. Enero-Marzo 2005. N° 62. Segunda Época.

<sup>352</sup> *Elmundo.es* [en línea]. OJD cambia de nombre. 1 de julio de 2004. En: Internet. <<http://www.elmundo.es/elmundo/2004/07/01/comunicacion/1088684143.html>> (Consulta, 18 junio 2012).

<sup>353</sup> Introl [en línea]. Acerca de PGD. En: Internet. <[http://www.ojd.es/PGD/Portal/acerca\\_de\\_pgd/BHsvVJVEjHixmfRdmA39DA](http://www.ojd.es/PGD/Portal/acerca_de_pgd/BHsvVJVEjHixmfRdmA39DA)> (Consulta, 21 junio 2012).

<sup>354</sup> *Ibíd.*, p. 18.

Curiosamente, el TDC cambió de parecer desde que, casi un año antes, el SDC había entregado su informe-propuesta, en el que sí se indicaba que las actuaciones de OJD y de la AIMC eran acuerdos restrictivos de la competencia. Este cambio de orientación en la Resolución produjo que se formulase un Voto Particular por parte de dos de los nueve vocales del Pleno, Antonio Castañeda Boniche, y Miguel Comenge Puig, decía así:

Lamentamos discrepar de la mayoría del Tribunal por considerar que los hechos que son objeto de este expediente, descritos con precisión en el informe del Servicio y excesivamente resumidos en la Resolución de la que disintimos, constituyen un conjunto de conductas anticompetitivas llevadas a cabo por empresas de medios de comunicación para entorpecer la entrada de nuevos competidores en el mercado de la Prensa escrita diaria. En nuestra opinión, estas conductas están prohibidas, tanto por el artículo 1 como por el 6 de la LDC.

La argumentación de este Voto Particular es muy extensa, si la comparamos con las cinco líneas de la Resolución del Pleno. Para la presente investigación constituye una información de gran valor, pues argumenta con hechos probados y los relaciona con el fondo de este capítulo, que trata de entender las acciones que los editores de pago ejecutaron para frenar el desarrollo de los diarios gratuitos.

Los dos vocales discrepantes argumentan que el TDC va contra su propia doctrina y que si pretende cambiar la misma, debería razonarlo.

Consideramos que –añadía- mediante tan débil fundamentación, la mayoría del Tribunal ha pasado por alto las acciones anticompetitivas de los editores de Prensa establecidos contra los nuevos competidores que se financian de la publicidad, renunciando al ingreso que supone el pago de un precio por el lector y confiando en una amplia difusión que atraiga la inversión publicitaria.

También, en su Voto Particular, los dos vocales discrepaban del argumento según el cual se afirmaba que la OJD no disfrutaba de una posición de dominio en las certificaciones.<sup>355</sup>

Visto desde la parte de OJD, también se reconocía que el SDC entendió que sí habían existido esos acuerdos anticompetitivos. La defensa de OJD la llevaba el bufete Pérez-

---

<sup>355</sup> “Discrepamos también de estas afirmaciones de la mayoría por entender que en el mercado de acreditación de tirada y difusión de Prensa la OJD es prácticamente la única empresa oferente y que su posición de dominio se deduce tanto del hecho de que controla la tirada del 97% de la prensa diaria y el 93% de las revistas de gran difusión, como de su carácter inexpugnable al formar parte de su accionariado los editores de prensa, las agencias de publicidad y los anunciantes más importantes. Si un nuevo competidor en el mercado de la Prensa escrita quiere acreditar su tirada para atraer publicidad, sólo la acreditación de la OJD puede resultar convincente.” En: Tribunal de Defensa de la Competencia. Resolución Expediente nº 576/04 Multiprensa (nº 2439/02 del Servicio de Defensa de la Competencia), pp. 19-22.

Llorca Abogados. En sus *Noticias de Competencia y Mercado*, comentaban así la Resolución de este caso:

El SDC consideró que no existía posición de dominio de OJD, si bien entendió que sí habían tenido lugar una serie de acuerdos anticompetitivos “en el seno de OJD” con el objetivo de expulsar a Multiprensa del mercado. El primero de estos acuerdos estaba supuestamente encaminado a retrasar la acreditación de tirada de Multiprensa. El segundo acuerdo restrictivo consistió, según el SDC, en discriminar a Multiprensa respecto a otros editores en situación similar imponiéndole una sanción excesiva (dos años de suspensión de acreditación) por una infracción del Reglamento de OJD consistente en publicar cifras de tirada falsas con vistas a atraer la atención de los anunciantes.<sup>356</sup>

Para los diarios gratuitos, no obstante, esta Resolución del Tribunal de Defensa de la Competencia supone una derrota frente a los diarios de pago. Pocos días después de hacerse pública la misma, José Antonio Martínez Soler, director general de Multiprensa y más, concede una entrevista en la que afirmaba que “El Tribunal de Defensa de la Competencia ha sido torpe e ignorante, no corrupto”. Tras la resolución, el medio, *Periodista Digital*, resumía así la situación:

La prensa gratuita acaba de perder puntos frente a la de pago tras resolución del Tribunal de Defensa de la Competencia que falla a favor de la Oficina de Justificación de la Difusión (OJD) en relación a la demanda que interpuso el diario *20 minutos*. No obstante, dos de los vocales se mostraron completamente en contra de la resolución, adjuntando un voto particular. En él, afirman que los hechos denunciados por *20 minutos* representan, sin duda, un conjunto de conductas anticompetitivas, llevadas a cabo por empresas de medios de comunicación, para entorpecer la entrada de nuevos competidores en el mercado de la Prensa escrita diaria. José Antonio Martínez Soler, director general de Multiprensa y Más, editora de *20 minutos*, no duda de su triunfo en los tribunales ordinarios.

Martínez Soler reconoce que dieron datos de tirada de editor, no oficiales de OJD, y que cuando los publican siempre indican que están pendientes del control. Parece probado, según el Informe-propuesta del Servicio de Defensa de la Competencia, que no se hizo así como dice el directivo del gratuito. Un dato interesante que desvela es que, a esa fecha (2 de marzo de 2005), seguían sin el certificado de OJD, cuando la sanción ya se habría cumplido en 2003. Pero lo más importante es que, entonces, ya no lo necesitaban, “porque el Estudio General de Medios dice el número de lectores que tenemos, que son 1.860.000 al día, y con eso los anunciantes vienen a nosotros. Ya no nos importa no tener la OJD”.

---

<sup>356</sup> *Noticias de Competencia y Mercado*. El TDC declara que OJD no infringió la LDC al sancionar al diario 20 Minutos, nº 3, 2005, pp.3-4.

Martínez Soler explica el giro del Tribunal en el último momento, hacia los intereses de la OJD, en los siguientes términos:

Ha protegido a la OJD de una sanción por infracciones a la ley de Defensa de la Competencia. Durante todo el expediente y el procedimiento nosotros íbamos ganando, incluso se rechazaron todas las pruebas de la OJD y se aceptaron las de *20 minutos*. Pero en el último momento nombraron como ponente a Miguel Cuervo Mir, profesor de la Complutense, que lee una ponencia que no tiene nada que ver con el expediente.

#### 5.11.4. Imagen

Para terminar, analicemos el último frente en la batalla entre los diarios de pago y los diarios gratuitos. Quizá este sea el más sutil de los escenarios en los que se han enfrentado pero es, desde mi punto de vista, aquel en el que los editores de pago han sido más eficaces en sus objetivos. También es el frente que presenta mayores dificultades a la hora de investigar.

Como ejemplo de las críticas que desde el principio sufrieron los diarios gratuitos desde los diarios de pago, es bastante indicativo un artículo publicado por el escritor y colaborador del diario *El País*, Benjamín Prado, en el suplemento de Madrid. Prado escribe su columna describiendo el enfado de un personaje ficticio, una especie de alter ego, Juan Urbano, al enfrentarse diariamente a este nuevo fenómeno.

El rechazo de Juan Urbano hacia los diarios gratuitos es demostrado de manera práctica, “arrojando violentamente el escueto periódico que acababan de darle a la papelera”. El relato quiere explicitar las “razones contra aquellos diarios que tanto le disgustaban” a Urbano. Este personaje cree que “la prensa es una de las últimas madrigueras que le quedan a la libertad en este mundo”, que “sin medios de comunicación, aquí no habría democracia” y que “si la prensa se debilita, los desalmados se fortalecen. Advierte “un peligro enorme en esos diarios gratuitos que se repartían en las calles al amanecer”.

Este artículo, que es de finales de 2002, refleja a la perfección la posición combativa y airada de una parte de los profesionales de los diarios de pago tradicionales, frente a los diarios gratuitos. No se acepta este nuevo formato, que se ve como la gran amenaza y se descarga sobre ellos la responsabilidad de casi todos los males de la prensa.

Las acusaciones que lanza Benjamín Prado en boca de su Juan Urbano, serán habituales, desde ese lado de la prensa:

- Están hechos sin medios
- Están hechos sin escrúpulos
- No tienen corresponsales

- No tienen estructura
- No tienen analistas serios
- No tienen línea editorial
- No tienen redacciones autosuficientes
- No tienen firmas de prestigio
- No tienen enviados especiales
- Se dedican a recalentar lo que oyen por aquí y por allá
- Se dedican a copiar las noticias de las agencias
- No tienen equipos de investigación
- Carecen de fuentes fiables
- Son simples folletos disfrazados de periódicos
- Evitan que la gente lea periódicos de verdad
- Malditas gacetillas
- Da miedo pensar que con lo que ven ahí, muchos ya se consideran informados

Es llamativo que Juan Urbano que hablaba de la prensa como último reducto de la libertad, no tenga ningún reparo en afirmar: “los odio, deberían estar prohibidos”, lo cual parece una contradicción importante. Pero no lo dice por un momento de calentura. La conclusión de su columna es definitiva y termina así:

Si por mí fuera, prohibiría que los diesen también en la puerta de los transportes públicos. No hay derecho. Qué competencia tan desleal para los auténticos diarios y qué peligro para todos.<sup>357</sup>

La verdad es que los argumentos coinciden plenamente con los de los editores de los diarios de pago. No olvidemos que estamos en el momento álgido en la batalla, que se está librando en la OJD y en el EGM. El argumento ideológico de fondo es que unos (los diarios de pago) son “diarios de verdad”, y los otros (diarios gratuitos) no lo son. Sobre esta idea básica se estructura todo el ataque a los diarios gratuitos: hacen “competencia desleal” al no cobrar para conseguir lectores, quitándoselos a los diarios de verdad que tienen que cobrar porque su producto es muy superior en calidad, al disponer de todo eso de lo que carecen los diarios gratuitos: corresponsales, redacciones autosuficientes, medios, enviados, analistas, firmas, etc. El argumento, aunque no resiste un análisis serio, es muy eficaz. Muchos diarios de pago, generalistas, económicos, regionales o deportivos, no tienen tampoco muchos de esos elementos que cita, además de que no es cierto que los diarios gratuitos carezcan totalmente de ellos.

---

<sup>357</sup> PRADO, BENJAMÍN. Maldita prensa gratis. En: *El País*. Madrid, 17 de octubre de 2002. En: Internet. <[http://elpais.com/diario/2002/10/17/madrid/1034853857\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2002/10/17/madrid/1034853857_850215.html)>

La ardorosa columna de ataque a los diarios gratuitos no se quedó sin respuesta. Arsenio Escolar, director entonces de *20 minutos*, quien había sido subdirector de ese mismo diario, escribió unos días más tarde una carta al director titulada “Estupefacción”, que el mismo *El País* publicó, en ella se decía:

El artículo que publicó el pasado jueves en la página 2 del cuadernillo de Madrid me ha dejado estupefacto. Imagino que también a muchos de sus lectores que, como sabe por el Estudio General de Medios, son también míos, ya que es con *El País* con quien más coincide la audiencia de *20 minutos*.

Glosando a un clásico, algunos liberal-autoritarios primero prohíben periódicos, luego queman libros y después matan seres humanos porque piensan distinto a ellos.

La respuesta de Escolar es dura y con cierta dosis de la ironía que le caracteriza. En primer lugar deja claro que *20 minutos* con quien más coincide en lectores es con el propio *El País*, lo que desmonta parte de los argumentos de Prado. Por otra parte coloca al columnista en el lado totalitario de quienes quieren eliminar a quienes no piensan como ellos. También ironiza sobre la supuesta defensa del escritor sobre la prensa como último reducto de la libertad.

Otro crítico habitual de los diarios gratuitos es Ignacio Ramonet, director de *Le Monde Diplomatique* y cuya opinión tiene gran influencia y repercusión en España y, sobre todo, en círculos de intelectuales alrededor de los medios impresos. Este periodista escribe desde hace años con honda preocupación por la crisis que vive la prensa llamada de calidad. En algunos de sus artículos sobre este tema no duda en identificar los grandes causantes de los males de la prensa seria de pago: Internet y los diarios gratuitos. Ramonet conoce bien la situación en Europa y, mejor todavía, la que se da en Francia:

Se conocen –apunta– las causas externas de esa crisis. Por una parte, la ofensiva devastadora de los diarios gratuitos. En Francia, el gratuito *20 Minutes* ya ha tomado claramente la delantera en número de lectores, pues llega a más de dos millones de personas por día en promedio, superando ampliamente al diario de pago *Le Parisien* (1,7 millones) y a otro gratuito, *Metro*, que diariamente leen 1,6 millones de personas. Esos medios captan importantes flujos publicitarios, dado que los anunciantes no hacen ninguna distinción entre el lector que paga por su diario y el que lo recibe gratis.<sup>358</sup>

Ramonet sugiere, por tanto, que los diarios gratuitos, al tener mayor número de lectores, están captando ingresos publicitarios que corresponderían a los diarios de pago. Desde mi punto de vista, aunque el número de lectores es la misma unidad de medida, la publicidad está interesada primero en el perfil de esos lectores y después en su número. Ramonet comenta que para hacer frente a esta crisis (está escrito a comienzos de 2005) los diarios de pago han puesto en marcha

<sup>358</sup> RAMONET MÍGUEZ, IGNACIO Medios de comunicación en crisis. *Le Monde Diplomatique*, 2 de enero de 2005. En: Internet. <<http://es.scribd.com/doc/110811402/Ramonet-Ignacio-Medios-de-Comunicacion-en-Crisis>> (Consulta, 22 marzo 2013).

una estrategia de promociones de todo tipo de productos. Según este periodista y profesor, esta actividad promocional refuerza la confusión entre información y mercancía, enturbia su identidad y quita valor a la cabecera.

Estoy de acuerdo con Ramonet en que esta estrategia ha generado una gran confusión, ha atraído compradores de los productos pero que no están interesados en la lectura, y muchas veces ha devaluado la marca de las grandes cabeceras.

Pero sí que es cierto que ha hecho fortuna este argumento que acusa a los diarios gratuitos de ser los culpables de los males de la prensa tradicional.

Un sonado artículo de 2006 “*Who killed the press?*” en *The Economist*, argumentaba que eran los propios grupos editoriales de pago, quienes para ahorrar costes estaban gastando menos en periodismo, y también invirtiendo en diarios gratuitos. Pero que el mayor problema era que los anunciantes estaban siguiendo a los lectores en su huida hacia los medios digitales. Concretamente decía que los grupos de webs gratuitas de anuncios clasificados, tipo *Craigslist*, habrían hecho más daño que ninguna otra cosa en destruir los ingresos de los diarios.<sup>359</sup>

En una asamblea de la Sociedad Interamericana de Prensa celebrada en México, Juan Luis Cebrián, consejero delegado entonces del Grupo Prisa y fundador y primer director de *El País*, tomaba el hilo del título de la información de *The Economist* y respondía a la pregunta de quién había matado a la prensa, “la prensa gratuita e Internet son los principales sospechosos del crimen, apuntó Cebrián al hablar de la “guerra de exterminio contra la prensa diaria”.<sup>360</sup> En otras declaraciones en Colombia, preguntado en una entrevista por la prensa gratuita, incidía en la baja calidad de la información,

Yo creo que los periódicos se venden por lo que dicen, no porque sean más baratos o porque los regalen en las calles. Y hacer periódicos sólo como soporte de la publicidad, pues te lleva a hacer periódicos con la información como *commodity*, que no es la base de un periódico.<sup>361</sup>

Todo parece indicar, sin embargo, que estos problemas ya estaban antes de la irrupción de los diarios gratuitos y que, en cualquier caso, los diarios gratuitos no parecen los causantes de los mismos. Tampoco *The Economist* les acusaba de ello.

Esto lo piensa también quien fuera presidente de la Asociación de la Prensa de Madrid y de la Federación de Asociaciones de la Prensa, Fernando González Urbaneja. Su opinión es interesante,

<sup>359</sup> *The Economist*. The future of newspapers. Who killed the newspaper? Londres, 24 de agosto de 2006. En: Internet. <[http://www.economist.com/node/7830218/print?story\\_id=7830218](http://www.economist.com/node/7830218/print?story_id=7830218)> (Consulta, 10 diciembre 2006).

<sup>360</sup> *El País*. Cebrián vincula la supervivencia de los diarios a un cambio en el análisis informativo. Sociedad. Madrid, 2 de octubre de 2006. En: Internet. <[http://elpais.com/diario/2006/10/02/sociedad/1159740006\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2006/10/02/sociedad/1159740006_850215.html)> (Consulta, 29 junio 2012).

<sup>361</sup> *Semana.com*. “El periodista nunca va a desaparecer”. Bogotá, 12 de julio de 2008. En: Internet. <<http://www.semana.com/nacion/periodista-nunca-va-desaparecer/113498-3.aspx>> (Consulta, 29 junio 2012).



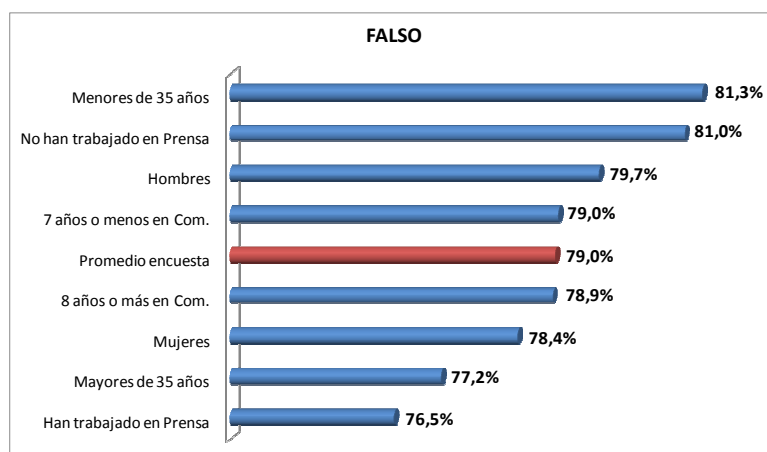
pues además de estos cargos, Urbaneja ha desarrollado su carrera en todos los ámbitos del Periodismo y la Comunicación, incluido *El País* en el momento de su fundación.

Como ya se ha citado, Urbaneja en una conferencia en el curso de verano “Periodismo social, comunicación y nuevas tecnologías” de la Universidad Complutense de Madrid, negaba que los culpables de la prensa de pago fueran Internet y los diarios gratuitos. Argumentaba que se hacía esta acusación como el recurso del enemigo exterior, que permitía dormir tranquilo y “administrar la decadencia”. Sí que estoy de acuerdo en que, ante la crisis de la prensa de pago falta mucha autocrítica, por parte de sus gestores, directivos y profesionales.<sup>362</sup>

Para los efectos de la presente investigación, es sintomático que el presidente de los periodistas españoles tenga que desmontar estas afirmaciones en un curso de verano universitario. Confirma la existencia de esos tópicos en buena parte de los ejecutivos y periodistas de los diarios de pago.

Para medir la eficacia de la campaña de desprestigio que los diarios de pago han realizado durante estos años sobre los diarios gratuitos y la percepción sobre los mismos, he realizado una encuesta a profesionales de la comunicación. Aunque su detalle ocupará un capítulo propio de la presente tesis, quería conocer específicamente la percepción de calidad que tienen quienes trabajan en el sector sobre este tipo de prensa. Para ello, se incluyó una pregunta *ad hoc* en el cuestionario, que era la siguiente: “¿Considera usted que esta afirmación es verdadera o falsa?: *Los diarios gratuitos en España constituyen un medio informativo de calidad*”.<sup>363</sup>

La respuesta, de los profesionales encuestados, es que esta afirmación es falsa. El 79% de ellos piensa que los diarios gratuitos en España no son un medio informativo de calidad. El porcentaje es muy alto y se mantiene en los distintos perfiles de profesionales encuestados.



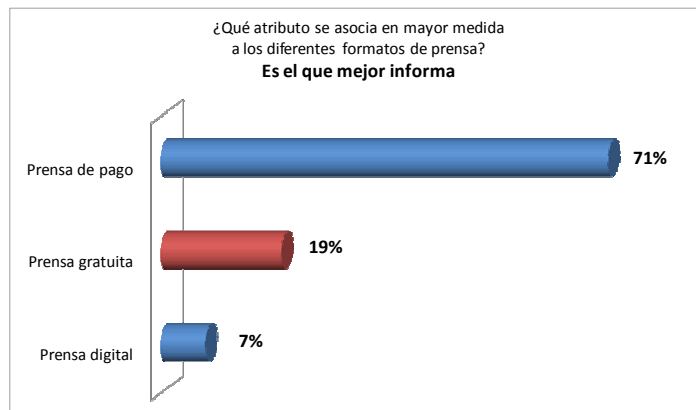
Fuente: Encuesta de elaboración propia a profesionales de comunicación.

Realizada entre el 9 de septiembre de 2010 y 6 de julio de 2011. Base Total muestra: 260.

<sup>362</sup> ABC. Hoy tecnología [en línea]. Internet no es la causa de la crisis de la prensa de pago. Publicada 13 de julio de 2007. En: Internet. <<http://www.hoytecnologia.com/noticias/Internet-causa-crisis-prensa/17194>> (Consulta, 12 junio 2012).

<sup>363</sup> Encuesta propia a profesionales de comunicación. Realizada entre el 9 de septiembre de 2010 y 6 de julio de 2011.

Los profesionales más jóvenes, los que no han trabajado en prensa y los profesionales hombres, son quienes le otorgan menos calidad a los diarios gratuitos. Por el contrario, quienes han trabajado en prensa, los profesionales de más edad y las profesionales mujeres valoran una mayor calidad informativa en los diarios gratuitos. No obstante, las variaciones entre unos y otros no son muy grandes. En cuanto a la percepción entre los propios lectores de diarios gratuitos existe un estudio realizado por Ipsos Media, en el momento de máxima expansión de este modelo de prensa en España (junio de 2007). La pregunta relacionada con la calidad informativa está formulada de manera distinta, ya que obliga al encuestado a elegir qué tipo de prensa es la que mejor informa. Además la comparación es con la prensa de pago y la prensa digital, por lo que el resultado tiene un alto interés para esta investigación.



Fuente: IPSOS Media. Exprimiendo la prensa gratuita. Junio de 2007. Base total muestra: 1.003.

Curiosamente, el dato que proporciona es muy similar al que hemos obtenido en nuestra propia encuesta entre profesionales de la comunicación. El 81% de los lectores de diarios gratuitos piensan que no son los que mejor informan. El 71% de ellos piensan que quien mejor informa es la prensa de pago.

Luego vemos por dos investigaciones diferentes que, efectivamente, la percepción de calidad informativa es muy baja, tanto entre profesionales de la comunicación, como entre los propios lectores de los diarios gratuitos.

#### **5.12. 2004: Schibsted hace efectiva su opción y asume el 100% de 20 minutos**

Efectivamente, en 2004 Schibsted hará efectiva la opción de compra por el porcentaje restante de Multiprensa. Una nota del grupo reconoce que hará efectiva la opción, aunque habla de un porcentaje de alrededor del 30% y que pagará por él 7,5 millones de euros:

20 Min Holding ejecutará su opción sobre el 30% de las acciones de Multiprensa Holding S.L., que es la compañía matriz de las operaciones en España. Esto implica una inversión de 7,5 millones de euros, que será financiada por Schibsted. Tras estas transacciones, 20 Min Holding AG poseerá el 100% de las operaciones españolas.<sup>364</sup>

El interés de esta nota, además del precio, está en la valoración. Si Schibsted va a pagar 7,5 millones de euros por el 30%, esto supone una valoración del grupo en 2004 de 25 millones de euros. Como quiera que este precio estaba referenciado a los resultados de 2003 y la facturación había triplicado la de 2001, es de suponer que en 2001 se habría realizado una valoración menor.

### **5.13. 2005: La segunda gran expansión de los diarios gratuitos. El desarrollo del modelo y la saturación de cabeceras**

A principios de 2005, con el lanzamiento de *Qué!* terminará una etapa en la historia de los diarios gratuitos. Concluye la fase de introducción y consolidación de un modelo que revolucionó el sector de la prensa diaria. Los diarios de pago regionales, independientes y agrupados, se organizarán para lanzar diarios gratuitos defensivos, con el objetivo de neutralizar los efectos del nuevo modelo de prensa gratuita en sus territorios.

Con *Qué!* comienza una nueva etapa que estará caracterizada también por el desarrollo del modelo, con entrada de otros actores, en lo que llamo *los diarios gratuitos con adjetivos*: gratuito “nacional” (*Qué!*); gratuito “en abierto” o “de calidad” (*ADM*); gratuito “económico” (*20 negocios*; *Negocio & Estilo de vida*) gratuito “ideológico” o “vespertino” (*Ahora*).

### **5.14. *Qué!* el intento de un diario gratuito nacional, con un nuevo modelo**

El lanzamiento de un tercer diario gratuito de información general en España, generaba algunas dificultades. Había ya dos cabeceras, *20 minutos* y *Metro Directo*, de dos grandes grupos editores nórdicos, uno había sido pionero de la fórmula en España y el otro, inventor del modelo en el mundo. No eran por tanto enemigos fáciles de batir. Llevaban cinco y cuatro años respectivamente presentes en España, desarrollando el modelo, y habían conseguido incluso, ganar dinero en el ejercicio de 2004. Estos dos diarios estaban presentes en las capitales españolas más importantes, por lo que eran soportes publicitarios muy atractivos para los grandes anunciantes de productos y servicios de consumo. Además en algunas de estas ciudades había también diarios gratuitos locales, buenos conocedores de los anunciantes de la región, de los centros de poder y de la información de servicio y proximidad.

<sup>364</sup> Schibsted ASA. Schibsted increases stake in 20 Min Holding AG. Oslo, 3 de marzo de 2004. En: Internet. <[http://cws.huginonline.com/S/131/PR/200403/936639\\_5.html](http://cws.huginonline.com/S/131/PR/200403/936639_5.html)> (Consulta, 23 agosto 2009).

La entrada de un tercer diario gratuito en este mercado no era, por tanto, un lanzamiento sencillo. El proyecto *Qué!* había generado fuertes tensiones en el Grupo Recoletos, hasta el punto de significar la ruptura definitiva del propietario del grupo (el conglomerado británico Pearson) con sus gestores y anteriores propietarios. Días antes del lanzamiento de *Qué!* los ejecutivos de Recoletos hacen una oferta de compra por el 100% de las acciones del grupo. Esto nos indica una gran confianza en el proyecto y en el nuevo enfoque. Para tener éxito, por tanto, habría que aportar algo más y ser diferente en públicos, contenidos, distribución y comercialización.

La gran apuesta de *Qué!* era el público joven. Se trataba de un público muy bien conocido por el grupo, tanto por los gratuitos dirigidos a universitarios, como por el diario deportivo de pago *Marca*. La mitad de los beneficios que obtenía el grupo en 2004 los generaba este diario.<sup>365</sup>

En contenidos, como señalaba Alex Sopeña, los diarios de información general se habían alejado mucho de lo que quería la gente. *Qué!* nace como un periódico de su tiempo que pretendía sintonizar con su público y hablarle de aquellas cosas que le interesaban. La gente dispone cada vez de menos tiempo para la lectura, por lo que es fundamental acertar en los contenidos que le interesan para captar su atención.<sup>366</sup>

De este enfoque nace el concepto de “blogogratis” o agregador de blogs en la red, mediante el cual se pretendía que los propios lectores generaran contenidos informativos y participasen en el proceso de elaboración de las noticias.

Esta era la baza que se jugaba en contenidos, con la que se pretendía conectar directamente con el público joven.

En la distribución, *Qué!* tenía intención de ser el primer diario realmente nacional, siguiendo la estela de *Marca*, que era el único diario con presencia en todo el territorio español. Quince ediciones se barajaron inicialmente, luego el proyecto se redujo a nueve, finalmente fueron doce las cabeceras que se publicaron. Era el diario que tenía la mayor cobertura, pero no permitía catalogarlo estrictamente como nacional.

Este hecho, unido a un lanzamiento simultáneo, descolocaba a los dos diarios gratuitos existentes, sus competidores directos, obligándoles a aumentar sus ediciones, pero también a los grandes diarios de pago que no podían ofrecer esta cobertura.

Donde también se diferenció *Qué!* fue en la distribución mediante expositores. Aunque era un tipo de distribución que ya se hacía, para alcanzar la cifra mágica de un millón de ejemplares distribuidos había que llegar a muchos otros puntos, además de los autorizados en los centros de transporte público. Dirigirse a un perfil joven y femenino, exigía el reparto en muchos otros lugares

<sup>365</sup> *Periodistas 21* [en línea]. Los directivos de Recoletos compran la compañía a Pearson. 14 de diciembre de 2004. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2004/12/los-directivos-de-recoletos-compran-la.html>> (Consulta, 17 julio 2012).

<sup>366</sup> SOPEÑA, ALEJANDRO. Entrevista de Arturo Gómez Quijano. Madrid, 7 de mayo de 2012. En: Anexos electrónicos, Carpeta A, archivos nº 24A y 24B.

como oficinas, tiendas, centros comerciales, etc. De la reflexión sobre este público objetivo, *target*, y de cómo llegar a ellos surge la propuesta de los expositores que revolucionará la distribución. El modelo de distribución nace de la decisión del público que se quiere alcanzar, que es siempre la decisión clave en un diario gratuito.<sup>367</sup>

También en este modelo de distribución tendría seguramente gran influencia la experiencia que se acumulaba en Recoletos con la fórmula de *Marca*, que había conseguido un gran índice de lectores por ejemplar por su presencia en bares y otros establecimientos. Este alto índice de rotación era la clave que permitía conseguir grandes audiencias en los estudios del EGM.

En cuanto a la comercialización, Recoletos también contaba con una ventaja derivada de su experiencia en rentabilizar medios impresos especializados. Por el alto volumen de audiencia joven en *Marca*, tenía además relaciones con grandes anunciantes que se dirigían a este público, de sectores como Deportes, Ocio y Entretenimiento, Comunicaciones, Distribución de consumo, etc. Además, las sinergias con Internet, donde el nuevo diario gratuito iba a tener un gran desarrollo, significaban un gran atractivo y diferenciación para las campañas publicitarias, que los demás diarios no podían ofrecer para ese público. Las grandes agencias de medios –antes llamadas centrales de compras- con las que el Grupo Recoletos tenía excelentes relaciones, colaboraron proactivamente en la presentación de *Qué!* a los grandes anunciantes.<sup>368</sup> Algunos expertos afirmaban que había demasiadas cosas en la fórmula de *Qué!* intentando ser novedosos y diferentes. Se le achacaban algunos puntos negros en su estrategia de blogs, como la supervisión previa de los contenidos y las muchas limitaciones que se les imponían, tanto en la edición como en el espacio de almacenamiento. No estaban claras las ventajas diferenciales de tener un blog en *Qué!* con respecto a los editores existentes en el mercado, mucho más libres, abiertos y con mayor capacidad. Otro aspecto que se criticaba era la acumulación de estrategias distintas, como:

- La doble fórmula Papel/Red que intenta no excluir a ningún lector.
- El Club *Qué!*, club de suscriptores, con ventajas en compras.
- Suscripción: los titulares del Club *Qué!* recibirán el diario en sus domicilios.
- Apoyo en el medio preferido por los jóvenes: el móvil.
- Otros elementos de interactividad.<sup>369</sup>

Entre las críticas que se le hizo al nuevo diario gratuito era su excesiva dependencia –“sinergias”, decían en Recoletos- con el diario deportivo *Marca*. Los contenidos presentaban pocas

<sup>367</sup> SOPEÑA, ALEJANDRO. Op.cit., (2012).

<sup>368</sup> *Periodistas 21* [en línea]. Recoletos prepara el lanzamiento de un gratuito. 1 de junio de 2004. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2004/06/recoletos-prepara-el-lanzamiento-de-un.html>> (Consulta, 5 julio 2012).

<sup>369</sup> *Periodistas 21* [en línea]. *Qué!*: gratis, independencia y blogs. 7 de enero de 2005. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2005/01/qu-gratis-independencia-y-blogs.html>> (Consulta, 17 julio 2012).

informaciones de deportes, para evitar competir con el diario *Marca*. Un periodista y consultor de medios definía así la estrategia: “atraer a los lectores jóvenes de *Marca* ofreciéndoles un diario de información general de referencia: el blogr gratuito”.<sup>370</sup>

Estas eran las grandes líneas generales que presentaba el nuevo diario gratuito, el tercero en liza después de los lanzamientos de *20 minutos* (Madrid y m@s, Madrid, 2000) y *Metro* (Metro Directe, Barcelona, 2001).

#### **5.14.1. 10 de enero de 2005. Se anticipa el lanzamiento con la salida de *Qué!* digital**

El lanzamiento de *Qué!* se basó en gran parte, como se ha indicado, en la interacción con los lectores. Esto exigía un gran desarrollo en Internet. Se pretendía que este fuese el elemento diferencial del nuevo diario gratuito. Una semana antes del lanzamiento en papel, se presentó la versión en digital. Se definía como “el primer diario español elaborado por sus propios lectores”. *Qué!* ofrecía a los lectores la creación de su propio blog, para compartir noticias e informaciones de sus propios barrios y ciudades.

Este planteamiento, hoy conocido como “periodismo ciudadano”, era entonces muy novedoso. Además, descolocaba a sus competidores -*20 minutos* y *Metro Directo*- que tenían una presencia testimonial en Internet, no autónoma sino subsidiaria del papel.

La idea, que en prensa se viene haciendo desde el siglo XVIII, era que los lectores podían intervenir en la confección de las noticias del diario y se prometía que, en la portada de Internet de cada una de las doce ediciones, se recogerían los mejores artículos de los lectores. También en la edición de papel se reproducirían algunos de los comentarios más interesantes. Además había otros elementos para favorecer la participación, a través de fotografías de denuncia, mensajes de texto vía móvil (SMS), etc.<sup>371</sup>

Este planteamiento, diario gratuito en papel y un agregador de blogs en Internet, era totalmente diferencial respecto a sus competidores y estaba realmente alineado con el público joven al que se quería dirigir. También el hacer esta presentación del diario digital una semana antes del lanzamiento del diario en papel, permitía generar mucha notoriedad y expectación ante el nuevo soporte. Además, si la propuesta era coherente, se necesitaban contenidos previos de los lectores en la red para el lanzamiento en papel.

Sus competidores estaban inquietos ante este lanzamiento. El posicionamiento de *Qué!* en Internet obligaba a los demás diarios, sobre todo a sus competidores gratuitos, a redefinir toda su estrategia

<sup>370</sup> *Periodistas 21* [en línea]. Un blogr gratuito para completar a *Marca*. 19 de enero de 2005. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2005/01/un-blogr-gratuito-para-completar-marca.html>> (Consulta, 17 julio 2012).

<sup>371</sup> *ElMundo.es* [en línea]. ‘*Qué!*’, el gratuito de Recoletos, se estrena en la Red apelando al protagonismo de los lectores. Comunicación, 10 de enero de 2005. En: Internet. <<http://www.elmundo.es/elmundo/2005/01/10/comunicacion/1105364696.html>> (Consulta, 17 julio 2012).

en la red. Durante 2005 se desarrollará lo que Juan Varela, en su blog calificaba como “la batalla de la interactividad”.<sup>372</sup>

No obstante, como ya se ha indicado, *Metro* estaba desarbolado internamente, pues la crisis de la falsa portada había concluido con el despido de los principales responsables de la dirección ejecutiva. La necesidad de volcarse internamente para solucionar sus problemas de gestión, le mantuvo cerca de medio año alejado de la competencia. En términos de importancia, *Metro* nunca volvió a ser el diario gratuito que había sido en España. Fue, por tanto, *20 minutos* quien reaccionó adecuadamente a la salida de *Qué!* con un rediseño del diario, con nuevo papel, tamaño, más contenidos propios, etc.<sup>373</sup>

Además, *20 minutos*, consciente de lo que se jugaba, apostó también por la interactividad. *Qué!* tenía razón. No tenía sentido lanzar un diario en papel en el año 2005 sin apostar por una fuerte presencia en Internet. Los diarios impresos todavía tenían su hueco en ese momento, pero el futuro estaba, claramente, en la red.

En *20 minutos*, que conocían a la perfección los planes de Recoletos, reaccionaron inmediatamente. Al final, como la salida de *Qué!* se había retrasado, acabaron anticipándose. El 23 de noviembre de 2004, Arsenio Escolar lanzó la propuesta en su Carta del Director con el provocador título de “El primer diario que haces tú”. La sugerencia era la siguiente:

Quiero invitaros a los lectores a que os convirtáis en nuestros reporteros, en los ojos y los oídos del diario en vuestro barrio, en el transporte público, en el trabajo.<sup>374</sup>

En la prensa diaria, los lectores han sido siempre iniciadores de noticias. Con sus llamadas, cartas, mensajes y confidencias a redactores. En esta línea *20 minutos* daba un pequeño paso más, haciendo público el nombre del lector que había originado la información.<sup>375</sup>

Conviene señalar que *20 minutos* siempre ha estado muy atento y pegado al mercado, ha sabido reaccionar a tiempo y tomar decisiones. Esta capacidad de competir y de ser competitivo es la que, probablemente, le haya convertido en el diario gratuito líder y más longevo de España.

La apuesta por la interactividad es, sin duda, una buena muestra de ello, anticipándose y bloqueando las estrategias de sus competidores. En este año 2005 lanzaría su nueva web *20minutos.es* y muy pronto se convertiría en una de las páginas más vistas por los internautas en España.

<sup>372</sup> *Periodistas 21* [en línea]. La batalla de la interactividad. 24 de noviembre de 2004. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2004/11/la-batalla-de-la-interactividad.html>> (Consulta, 17 julio 2012).

<sup>373</sup> *Periodistas 21* [en línea]. *20 minutos* da más. 2 de noviembre de 2004. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2004/11/20-minutos-da-ms.html>> (Consulta, 11 julio 2012).

<sup>374</sup> LÓPEZ, JOSÉ MARÍA. “*20 minutos*” y el periodismo participativo. *Comunicadores del siglo XXI* [en línea] 7 de diciembre de 2004. En: Internet. <http://comunicadores21.blogspot.com.es/2004/12/20-minutos-y-el-periodismo.html> (Consulta, 18 julio 2012).

<sup>375</sup> LÓPEZ, JOSÉ MARÍA. Op. cit., (2004).

#### **5.14.2. 18 de enero de 2005. Se publica *Qué!* con un millón de ejemplares en doce ediciones**

Después de muchos retrasos, dudas y vacilaciones, el Grupo Recoletos lanza el 18 de enero de 2005 su diario gratuito *Qué!* con una tirada anunciada de un millón de ejemplares. Era un lanzamiento totalmente diferente a todos los que había habido anteriormente. Era el mayor de un gratuito en la historia de la prensa española. Fueron muchas las dificultades para encontrar plantas de impresión y puntos de distribución, para poner en la calle un diario de estas características. Al final, no fueron ni nueve ni quince ediciones. Fueron doce las cabeceras elegidas para salir: Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla, Zaragoza, Málaga, Mallorca, Bilbao, Alicante, Vigo, Asturias y La Coruña.<sup>376</sup>

De las quince ciudades del primer proyecto de *Qué!* se habían caído Valladolid, Murcia, San Sebastián y Pamplona. A cambio entraron Vigo y la edición de Oviedo se había convertido en Asturias, que incluía también Gijón. Luego, aunque *Qué!* sale con doce ediciones, llega en realidad a trece ciudades.<sup>377</sup>

Si lo cotejamos con las denominadas Áreas Nielsen, citadas anteriormente, tendríamos la siguiente presencia:

• Área Metropolitana de Madrid:	1 cabecera (Madrid)
• Área Metropolitana de Barcelona:	1 cabecera (Barcelona)
• Área 1 (Nordeste):	2 cabeceras (Zaragoza y Mallorca)
• Área 2 (Este):	2 cabeceras (Valencia y Alicante)
• Área 3 (Sur):	2 cabeceras (Sevilla y Málaga)
• Área 4 (Centro):	Sin cabeceras
• Área 5 (Noroeste):	3 cabeceras (La Coruña, Vigo y Asturias)
• Área 6 (Norte):	1 cabecera (Bilbao)

Se cubrieron todas las áreas a excepción del Área 4, que comprende Castilla y León (sin León, Palencia y Burgos), Castilla-La Mancha (sin Albacete), Extremadura (solo Cáceres) y Aragón (solo Teruel). Es quizá, de todas las Áreas Nielsen, la que tiene las ciudades de menor población y capacidad de consumo y, por tanto, menor interés publicitario. Tan solo Valladolid superaba los 300.000 habitantes en esta Área 4. Otras ciudades importantes ausentes en la distribución eran Murcia y Las Palmas de Gran Canaria. El diario de Recoletos estaba presente en 9 comunidades

<sup>376</sup> *El País*. Recoletos lanza el diario gratuito '*Qué!*' en 12 ciudades españolas. Sociedad, 19 de enero de 2005. En: Internet. <[http://elpais.com/diario/2005/01/19/sociedad/1106089208\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2005/01/19/sociedad/1106089208_850215.html)> (Consulta, 7 mayo 2012).

<sup>377</sup> *Periodistas 21* [en línea]. Recoletos prepara su gratuito en 15 ciudades. 13 de julio de 2004. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2004/07/recoletos-prepara-su-gratuito-en-15.html>> (Consulta, 5 julio 2012).



autónomas y faltaban las de Canarias, Cantabria, Castilla y León, Castilla-La Mancha, Extremadura, La Rioja, Murcia, Navarra, y las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla. Podemos decir que, aunque en los primeros días hubo muchos fallos, el diario *Qué!* se convertía en su lanzamiento en el mayor diario gratuito, en el diario de información general de mayor tirada y, por su distribución, en el generalista de más amplia presencia nacional. No obstante, parece que todavía faltaría ampliar la cobertura para ser considerado totalmente “nacional”. La salida de *Qué!* fue un largo y duro proceso para el Grupo Recoletos. Al final, este proyecto fue la gota que colmó el vaso en las difíciles relaciones entre el Grupo Pearson, propietario del 79% de las acciones, y los gestores españoles (y anteriores propietarios) del Grupo Recoletos. En el conglomerado británico, enfocado en Educación y prensa financiera, no estaban de acuerdo con el nuevo enfoque de los recientes lanzamientos de Recoletos. Según Juan Varela “el proyecto del gratuito *Qué!* y los últimos lanzamientos de Recoletos no habían sido vistos con buenos ojos por Pearson”.<sup>378</sup> El resultado fue que los directivos de Recoletos, ayudados por la banca, acabaron comprando a finales de 2004, la participación mayoritaria de Pearson, en una oferta sobre el 100% de las acciones del grupo ya que incluía también el 20% que cotizaba en bolsa, que lo valoraba en 941 millones de euros.<sup>379</sup> Dos años más tarde, el 7 de febrero de 2007, se lo venderán al Grupo Rizzoli Corriere de la Sera (RCS) por 1.100 millones de euros, excluido el diario *Qué!*<sup>380</sup> Casi a finales de 2004, una vez que se aclaró todo el asunto de la compra de Recoletos por sus directivos, se anunció que el diario gratuito *Qué!* se lanzaría el 17 de enero en doce ciudades. Al final fue el martes 18 de enero de 2005 cuando el ambicioso proyecto de Recoletos estuvo en la calle. Las principales características eran:

- Salida simultánea de las doce ediciones, en las trece ciudades, con una tirada inicial de un millón de ejemplares en 7.500 puntos de distribución, incluyendo expositores en oficinas, centros comerciales y otros puntos.
- Apuesta por un gran desarrollo en Internet, con un agregador de bitácoras como elemento de interacción con un lector joven. Claras sinergias con *Marca* para llegar a este perfil.
- Compartir los riesgos y los beneficios con un socio, otro grupo editorial. Inicialmente se hablaba de Editorial Prensa Ibérica (Grupo Moll), pero los expertos indicaban que podía ser contraproducente para algunos diarios de este grupo.<sup>381</sup>

<sup>378</sup> *Periodistas 21* [en línea]. Los directivos de Recoletos compran la compañía a Pearson. 14 de diciembre de 2004. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2004/12/los-directivos-de-recoletos-compran-la.html>> (Consulta, 17 julio 2012).

<sup>379</sup> *CincoDías.com* [en línea]. Los accionistas minoritarios se movilizan contra la opa de Recoletos. 16 de diciembre de 2004. En: Internet. <[http://www.cincodias.com/articulo/empresas/accionistas-minoritarios-movilizan-opa-recoletos/20041216cdscdiemp\\_15](http://www.cincodias.com/articulo/empresas/accionistas-minoritarios-movilizan-opa-recoletos/20041216cdscdiemp_15)> (Consulta, 17 julio 2012).

<sup>380</sup> RCS MediaGroup S.p.A. “BoD RCS MediaGroup: Preliminary consolidated results 2006 and offer for the purchase of the Recoletos group”. Nota de Prensa. Milán, 7 de febrero de 2006.

<sup>381</sup> *Periodistas 21* [en línea]. El gratuito de Recoletos saldrá el 17 de enero. 28 de diciembre de 2004. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/search?q=Recoletos+lanza+Qu%C3%A9!>> (Consulta, 17 julio 2012).

Había pasado casi un año desde que los ejecutivos de Recoletos empezaron a analizar el mercado, a principios de febrero de 2004, para lanzar un diario para jóvenes. El primer director de *Qué!* asegura que en un principio no se pensaba en un gratuito, sino en un “periódico de su tiempo para jóvenes”. Era un proyecto eminentemente periodístico, con una plantilla de 151 periodistas, 140 según otras fuentes, y de 30 publicitarios. Se le dedicó mucho tiempo por parte del equipo a la selección de ciudades que, como hemos visto, fueron cambiando a lo largo del proyecto. De la misma manera que había ocurrido antes en *20 minutos* y *Metro*. Eran muchas las variables a tener en cuenta para su selección. Entre ellas, una muy importante, y que generó muchos problemas a *Qué!* en su salida, era la de encontrar las rotativas adecuadas al producto (todo color), en las zonas geográficas deseadas para su distribución y en los horarios determinados (primeras horas de la mañana).

Otra de las características era que, acorde con la búsqueda del público femenino, se renunció desde el primer momento a los anuncios de “contactos”. Es decir, los referidos a la prostitución. Suponía una renuncia importante, pero también coherente con su decisión de convertirse en un diario también para mujeres.

En este sentido se adelantó al resto del sector, ya que *20 minutos*, por ejemplo, lo hizo el 21 de febrero de 2007, por una petición del Congreso de los Diputados a los editores de prensa. En realidad había sido *Qué!* el primero en hacerlo, pues ya había salido sin publicar este tipo de anuncios. Un estudio, presentado en ese año 2007, calculaba en 40 millones de euros los ingresos que obtenía la prensa en España por la publicidad de “contactos”.<sup>382</sup> Informaciones actuales (2012) cifran entre 2 y 6 millones de euros los ingresos por este concepto de cada uno de los grandes diarios que los publican: *El País*, *El Mundo*, *ABC* y *La Vanguardia*.<sup>383</sup>

La renuncia a los anuncios de prostitución era importante para llegar mejor al público femenino. Esta orientación hacia las mujeres tiene mucho sentido. Los diarios de información general están muy centrados en su público masculino. Esta concentración de hombres se acrecienta en el público de los diarios deportivos. La búsqueda de un público joven como *target*, exige llegar bien al público femenino. No hay que olvidar tampoco que la publicidad masiva de consumo se dirige fundamentalmente a mujeres y que, la mayoría de los grandes anunciantes encuentran a este público femenino en soportes impresos. Conectar con la mujer era pues una de las claves del proyecto de *Qué!*

Otra característica, muy importante para la presente investigación, está relacionada con el modelo de los diarios gratuitos. Una de las principales cualidades del modelo original nórdico es que se

<sup>382</sup> *20minutos.es* [en línea]. Freno al veto de los anuncios de contactos por "la crisis". 8 de junio de 2012. En: Internet. <http://www.20minutos.es/noticia/1504317/0/freno-veto/anuncios-contactos/crisis> (Consulta, 18 julio 2012).

<sup>383</sup> *La Gaceta*. *El País* recauda más de 130.000 euros cada mes con anuncios de prostitución. 6 de marzo de 2012. En: Internet. <<http://www.intereconomia.com/noticias-gaceta/sociedad/pais-recauda-112000-euros-mes-sus-anuncios-contactos-20120223>> (Consulta, 18 julio 2012).

trata de una prensa de servicio, comercial, sin línea editorial, ni opinión política. Esta es quizá una de las características distintivas de los diarios gratuitos españoles: que sí tienen opinión y línea editorial. En un estudio ya mencionado sobre diarios gratuitos que se hizo en 2007, el 39% de los lectores de los gratuitos españoles pensaban que alguno de los diarios tenía orientación política y eran capaces de colocarlos en una escala ideológica desde la izquierda hasta la derecha.<sup>384</sup> También hay algún experto que afirma que esta es una de las causas de la temprana salida de *Metro* de España, a principios de 2009. Al ser el creador del modelo nórdico, era el único diario gratuito que lo seguía y por tanto no estaba alineado con el modelo que podía encajar con el público español. De hecho una de las medidas que toma *20 minutos* ante el inminente lanzamiento de *Qué!* es reforzar la opinión, basada en la que expresan sus lectores y reforzada con la de columnistas externos.<sup>385</sup>

Lo cierto es que el diario *Qué!* sale también con voluntad de implicarse y de opinar. El gratuito de Recoletos “se mojaba constantemente”, en palabras de su primer director. Tenía un editorial en la página 3, cuyo título no dejaba lugar a dudas: “Con intención”.<sup>386</sup>

Porque otra de las claves del modelo de los diarios gratuitos, era “hablar de las cosas que realmente interesan a la gente”. En esto coinciden todos los entrevistados, directores y redactores de los cuatro diarios gratuitos. El punto de vista clave en los contenidos de los diarios gratuitos es: “y esto que ha ocurrido... ¿en qué afecta a la gente?”. Este enfoque, desde el ángulo del lector, es quizá uno de los elementos diferenciales de los diarios gratuitos. También muchos de ellos coinciden en afirmar que los diarios generalistas, tradicionales, de pago, se han ido alejando de lo que realmente interesa a la gente. Los gratuitos han ocupado ese espacio, con contenidos vistos desde ese punto de vista.<sup>387</sup>

Las reacciones a la salida no se hicieron esperar. Había muchos intereses en juego afectados. Lógicamente, no era fácil ajustar todo en un lanzamiento de esta magnitud. Los responsables del proyecto cifran el coste del mismo en 30 millones de euros, que nunca se llegaron a disponer totalmente, pues se generaron ingresos que, además, fueron superiores a los previstos. De este presupuesto, se anunció que una partida de 8 millones de euros sería para una gran campaña publicitaria de lanzamiento, que incluía Televisión.<sup>388</sup> El primer director de *Qué!* habla de un importe de 3 millones de euros para la campaña.<sup>389</sup> Siempre puede ser que uno de los precios sea el valor de esa campaña en el mercado y otro el precio neto que le costaría a un grupo como Recoletos,

<sup>384</sup> IPSOS Media. “Exprimiendo la prensa gratuita”. Informe inédito, presentación-resumen. Orange Media. Madrid, junio de 2007. p. 24.

<sup>385</sup> *Periodistas 21* [en línea]. *20 minutos* da más. 2 de noviembre de 2004. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2004/11/20-minutos-da-ms.html>> (Consulta, 11 julio 2012).

<sup>386</sup> SOPEÑA, ALEJANDRO. Op.cit., (2012).

<sup>387</sup> SALAS, CARLOS. Entrevista de Arturo Gómez Quijano. Madrid, 28 de julio de 2008. Ver anexo 10.11.

<sup>388</sup> *Periodistas 21* [en línea]. Así será *Qué!* 15 de noviembre de 2004. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2004/11/as-ser-qu.html>> (Consulta, 17 julio 2012).

<sup>389</sup> SOPEÑA, ALEJANDRO. Op.cit., (2012).

teniendo en cuenta que entre medios de comunicación siempre se hacen importantes descuentos. Quizá *Qué!* ha sido el diario gratuito que haya hecho un mayor gasto publicitario a lo largo de su historia, lo cual es lógico también teniendo en cuenta que era ya el tercero en salir. Las principales críticas a *Qué!* tras su lanzamiento fueron:

- No se llegaron a alcanzar ni siquiera los 800.000 ejemplares que ya tenía acreditados 20 minutos.
- La gama de colores, los tonos y la mancheta se parecían demasiado a la de *Marca*.
- Tenía demasiados “colorines”, lo que perjudicaba la lectura rápida.
- Parecía que se aprovechan menos los blogs de lo que se podría hacer.
- Presentaba un enfoque algo sensacionalista, que no se daba en los anteriores gratuitos, y que molestaba a algunos anunciantes.
- Había una apariencia de no querer competir informativamente con *Marca*, perceptible en la escasa presencia de noticias deportivas.<sup>390</sup>

Hay que tener en cuenta que estos comentarios son del día siguiente a su salida. Pero también por ello son más frescos e intuitivos. Deben valorarse las enormes expectativas que el lanzamiento de *Qué!* había generado.

En cualquier caso, estos problemas indican algunos de los temas que ya se habían ido observado durante el desarrollo del proyecto: las dificultades de encontrar rotativas y puntos de distribución que llegasen a las cantidades deseadas; las similitudes del modelo con el de *Marca*; el mayor sensacionalismo formal y de contenidos que ayudara a destacar; y la dificultad operativa del modelo de “blogogratis”.

La mayor parte de los problemas en el lanzamiento de *Qué!* eran subsanables. Por ejemplo, el de las rotativas no era que no hubiese imprentas adecuadas, sino que las que podían imprimir todo el diario a color no estaban disponibles a las horas que se necesitaban. Había muy buenas ofertas de rotativas, pero para imprimir a partir de las doce del mediodía. Arreglar los problemas de lanzamiento era cuestión de tiempo, ya que había una apuesta firme y una voluntad decidida de sacar el proyecto adelante y convertirse en el primer diario gratuito de España. Lo que más costó y que nunca se alcanzó fue la fórmula del “blogogratis”, que suponía grandes esfuerzos en talento y en dinero, y el grupo prefirió dedicarlos a consolidar el diario en papel.

### **5.15. La entrada del Grupo Godó en el capital de *Qué!***

En contra de lo que ya se había anunciado y publicado, Recoletos no llegó finalmente a un acuerdo con el Grupo Moll (Editorial Prensa Ibérica) para cederle un 26% del proyecto. La operación no

<sup>390</sup> *Periodistas 21* [en línea]. Un blogogratis para completar a *Marca*. 19 de enero de 2005. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2005/01/un-blogogratis-para-completar-marca.html>> (Consulta, 17 julio 2012).

parecía tener mucho sentido de negocio para ninguno de los dos. Además, era más interesante para Recoletos buscar un acuerdo una vez realizado el lanzamiento, pues podría conseguir un mayor valor. Así fue.

El 18 de marzo de 2005, dos meses exactos después del lanzamiento de *Qué!*, el Grupo Recoletos informaba a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) que había llegado a un acuerdo con el Grupo Godó para venderle el 30% del capital de Factoría de Información. Este era el nombre de la sociedad anónima que había creado el 16 de noviembre de 2004, con un capital de 65.000 euros, para la “edición de periódicos y revistas”, es decir para la gestión de *Qué!*

En la nota de prensa del Grupo Recoletos, que adjuntaba a la comunicación preceptiva a la CNMV, se decía:

El Grupo Godó ha llegado a un acuerdo con Recoletos para tomar el 30 por ciento del periódico gratuito *Qué!*, recientemente lanzado en trece ciudades españolas con una distribución de un millón de ejemplares diarios.<sup>391</sup>

Como es habitual en estos casos, la prensa del día reprodujo esta misma nota en los mismos términos. No se informaba del importe de la operación, aunque si se valoraba en 30 millones de euros el proyecto, el porcentaje vendido al grupo editorial catalán tendría un valor de 9 millones de euros.

Como una constante en la historia de los diarios gratuitos, vender las cabeceras o un porcentaje de ellas, ha sido siempre un magnífico negocio.

Recoletos necesitaba aligerar el peso de la inversión en el diario gratuito y compartir los riesgos. Máxime en un momento en el que los ejecutivos acababan de comprar el grupo a Pearson. El motivo oficial que se aducía para la venta a Godó era “proporcionar el máximo impulso a la rápida consolidación de este periódico como el diario gratuito de referencia en España”. Godó era uno de los grupos editoriales tradicionales que, históricamente, había sido pionero en su interés por los diarios gratuitos en España. Su relación con este nuevo modelo de diarios se remonta a la primavera del año 2000, cuando se alió con Metro International y presentaron una propuesta conjunta en el concurso público de TMB, para editar un diario gratuito para el metro de Barcelona. El concurso quedó finalmente desierto, sin ninguna explicación para los concurrentes como ya se comentó.

Después del concurso de TMB, Godó fue muy activo en la obstrucción al desarrollo de los diarios gratuitos en Barcelona: desde las asociaciones de editores en España y en Cataluña, expulsándoles de los controles de OJD y EGM; desde sus propias páginas y posición, presionando a las administraciones para regular y minimizar su reparto en las calles; desde su fuerza en la

---

<sup>391</sup> Recoletos Grupo de Comunicación, S.A. “El Grupo Godó toma el 30% de *Qué!*” Comunicación a la Comisión Nacional del Mercado de Valores. Madrid, 18 de marzo de 2005.

distribución, impidiendo a los kiosqueros vender sus diarios si repartían prensa gratuita, etc. Ahora, cinco años después, se convertía en accionista del diario gratuito que pretendía ser la referencia en España, para impulsar su rápida consolidación. La relación de Godó con los gratuitos representaba a la perfección las etapas en la evolución de los editores de pago frente a este nuevo modelo de prensa. Un modelo que estaba renovando el sector de la prensa diaria, generando nuevos lectores y nuevos ingresos.

#### **5.16. La reacción de los diarios gratuitos existentes, *20 minutos* y *Metro Directo*, ante la salida de *Qué!***

Desde junio de 2004 el sector, y por tanto los diarios gratuitos, sabían que Recoletos preparaba el lanzamiento de un gratuito para el otoño.<sup>392</sup> *20 minutos* y *Metro Directo* habían pasado muchas penalidades hasta llegar a la primavera de 2004, en la que sus cuentas, por primera vez, empezaban a arrojar números negros. Como ya se ha indicado, tuvieron que superar muchos obstáculos hasta conseguir demostrar que la prensa gratuita, además de generar lectores nuevos, también era capaz de generar beneficios.

Es en este momento, que empiezan a saborear las mieles del éxito, cuando se les presenta un posible nuevo competidor. Como en un juego de cambio de papeles, ahora era un editor de diarios de pago quien pretendía lanzar un nuevo diario gratuito. Este hecho, no obstante, suponía una confirmación adicional del éxito alcanzado por los pioneros y una acción defensiva para neutralizarlos. Ahora habría que competir contra uno de los grandes grupos editores españoles, con intereses en los dos lados, de pago y gratuitos. Tenía diarios especializados, líderes en sus segmentos: economía (*Expansión*); deportes (*Marca*); y sanidad (*Diario Médico*). Era además un grupo pionero y muy experimentado en periódicos gratuitos en España, con las *Gacetas Universitarias*, *Gacetas de Barrio*, y los del mundo sanitario (*Diario Médico*, *Correo Médico*, *Correo Farmacéutico*).

El Grupo Recoletos había tenido una presencia importante en un gran diario de información general de pago, como era *El Mundo*. El 28 de noviembre de 1998 había comprado el 30% de Unidad Editorial, la sociedad propietaria, por 63 millones de euros. El 4 de marzo de 2003 el diario *El País* explicaba que “ante los obstáculos para controlar la mayoría del capital del rotativo dirigido por Ramírez”, Recoletos vendía su 30% al Grupo Rizzoli por 80 millones de euros, con unas plusvalías de 50 millones, por la amortización realizada del fondo de comercio. Un negocio redondo en lo económico que permitió a Recoletos, durante estos cuatro años y medio, conocer a fondo el negocio de la prensa diaria de pago de información general. Además de permitir a sus directivos y

<sup>392</sup> *Periodistas 21* [en línea]. Recoletos prepara el lanzamiento de un gratuito. 1 de junio de 2004. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2004/06/recoletos-prepara-el-lanzamiento-de-un.html>> (Consulta, 5 julio 2012).

propietarios conocer a fondo y relacionarse con quien más tarde acabaría comprándole el propio Grupo Recoletos.<sup>393</sup>

Hasta ahora *20 minutos* y *Metro* se habían enfrentado al enemigo exterior, los editores de diarios de pago, lo que incluso les había unido en muchos frentes. También habían peleado entre ellos por el liderazgo, que iban obteniendo sucesivamente. Ahora las cosas cambiaban: un editor de pago, consolidado y establecido, venía a competir en el sector de los diarios gratuitos de información general. Quizá a aquí, el grupo noruego Schibsted tenía una ventaja frente a los suecos de Metro International. Era un grupo que también tenía experiencia, y mucha, en los dos modelos. Su negocio editorial se remonta a 1839 y publicaba alguno de los diarios de pago líderes en Escandinavia.<sup>394</sup>

Otra de las grandes ventajas del Grupo Recoletos era su magnífica relación con las principales agencias de medios que operaban en España, que gestionaban una parte muy importante de la publicidad en medios impresos.<sup>395</sup>

La verdad es que, una vez que se confirmó que la noticia era cierta, los diarios gratuitos *20 minutos* y *Metro Directo* prepararon sus estrategias de respuesta. La salida prevista para el otoño de 2004 se retrasó finalmente hasta mediados de enero de 2005, lo que proporcionó un tiempo extra para la reacción. También durante estos largos meses se fue desvelando la estrategia y posicionamiento de Recoletos para su proyecto de diario gratuito *Qué!*

La respuesta de *Metro Directo* estuvo perjudicada por la crisis de la falsa portada, que le mantuvo ocupado desde el 8 de octubre de 2004 hasta mediados de 2005, cuando se concluyó con la renovación directiva producto de los despidos de altos directivos por este asunto. El momento en el que se encontraba *Metro Directo* ante la salida de *Qué!* está muy bien descrito y documentado en un caso de estudio de la escuela de negocios IESE, aunque no tiene en cuenta esta crisis y, por la naturaleza del documento, no se desvela qué hizo finalmente *Metro* ante este lanzamiento.<sup>396</sup>

Los diarios gratuitos establecidos, ante la salida de *Qué!*, debían actuar en varios frentes para responder al lanzamiento:

- Renovación gráfica de los formatos y contenidos
- Definición de una estrategia de interacción en la red con los lectores
- Revisión de puntos de distribución y ejemplares
- Determinación de ciudades para lanzar nuevas ediciones
- Fidelización de anunciantes

<sup>393</sup> *El País*. Recoletos vende a Rizzoli el 30% de 'El Mundo' por 80 millones. Economía, 5 de marzo de 2003. En: Internet. <[http://elpais.com/diario/2003/03/05/economia/1046818808\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2003/03/05/economia/1046818808_850215.html)> (Consulta, 19 julio 2012).

<sup>394</sup> Schibsted Media Group [en línea]. History. En: Internet. <<http://www.schibsted.com/About-Schibsted/History/>> (Consulta, 19 julio 2012).

<sup>395</sup> VIVES DE PRADA, LUIS. Op. cit., (2006), p. 105.

<sup>396</sup> Ibidem. pp. 89-125.



Se han indicado ya algunas reacciones, como la de *20 minutos*, quien ya había estado trabajando en la renovación de los aspectos formales del diario: mejor calidad del papel, mejoras de impresión, retoques del diseño gráfico, aumento del color y del número de páginas y, por tanto, ampliando la oferta editorial, sobre todo en la sección de ocio, con mayor cantidad de contenidos propios, incluyendo más opinión.<sup>397</sup> También se habían diseñado en la primavera de 2004, los llamados “microformatos de lectura rápida” en los que se prodigaría luego *Qué!* Se trataba de textos breves y columnas cortas, lo que permitía aumentar el número de noticias que se podían incluir por página.<sup>398</sup>

También se quisieron aprovechar los cambios en la dirección de *Metro* en España, por la crisis antes mencionada, para responder a esta salida con “una nueva fórmula de negocio, organización y contenidos”.<sup>399</sup>

Con respecto a la interactividad, ya se ha comentado que *20 minutos*, anticipándose a *Qué!* en noviembre de 2004, había lanzado una campaña para convertir a sus lectores en corresponsales.<sup>400</sup> Visto desde la perspectiva actual, resulta curioso que la interactividad con los lectores, que fue la gran baza de diferenciación de *Qué!* en su lanzamiento, le diese mejores resultados a *20 minutos*, que la lanzó como reacción. La realidad es que era una estrategia mucho más fácil de aplicar para *20 minutos* que para *Qué!*,

El gratuito de Schibsted llevaba cinco años de relación con sus lectores y ya había hecho muchas acciones conjuntas con su público. Como cuando, en 2002, propuso a sus lectores que mandaran un correo electrónico al Ayuntamiento de Madrid para indicarles dónde había coches abandonados. Los lectores colapsaron el buzón municipal con cientos de correos referidos a más de 240 coches identificados.<sup>401</sup>

También, cuando los editores de los diarios de pago estaban presionando al Ayuntamiento de Madrid para que aprobase una modificación de la ordenanza restrictiva para el reparto de prensa gratuita en la calle, Arsenio Escolar movilizó a sus lectores con una campaña que decía “Dile al Alcalde dónde quieres que repartamos”. Para ello proporcionó el correo del propio Alcalde de Madrid que, inmediatamente, quedó bloqueado.<sup>402</sup>

En cualquier caso, ante la salida de *Qué!* como “bloggratuito”, *20 minutos* reacciona, como siempre, con agilidad y creatividad ante las acciones de sus competidores. Así, el 30 de diciembre de 2004,

<sup>397</sup> *Periodistas 21* [en línea]. *20 minutos* da más. 2 de noviembre de 2004. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2004/11/20-minutos-da-ms.html>> (Consulta, 11 julio 2012).

<sup>398</sup> *Periodistas 21* [en línea]. El gratuito de Recoletos ya no es nacional. 12 de noviembre de 2004. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2004/11/el-gratuito-de-recoletos-ya-no-es.html>> (Consulta, 5 julio 2012).

<sup>399</sup> *Periodistas 21* [en línea]. Recoletos retrasa el lanzamiento de su gratuito. 28 de octubre de 2004. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2004/11/20-minutos-da-ms.html>> (Consulta, 11 julio 2012).

<sup>400</sup> LÓPEZ, JOSÉ MARÍA. Op. cit., (2004).

<sup>401</sup> *Terra España* [en línea]. Los vehículos abandonados en Madrid colapsan el e-mail del Ayuntamiento. Motor, 25 de enero de 2002. En: Internet. <<http://motor.terra.es/motor/articulo/html/mot11017.htm>> (Consulta, 21 junio 2012).

<sup>402</sup> ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. Op. cit., (2010).



anuncia que convocará un concurso de blogs. Se trata de una estrategia ágil, económica y sencilla, atractiva para muchos blogueros. Con una escasa inversión y más libertad para los editores de los blogs, consigue asociar su marca a este perfil de internauta.<sup>403</sup> La comunicación en el blog de Juan Varela muestra complicidad con *20 minutos* por el modo de presentar la noticia, pero también con los lectores de la bitácora, explicando que todos estos cambios no se deben a otra cosa que a bloquear las estrategias de lanzamiento de *Qué!* Como en otras ocasiones, el recurso funcionó y desde 2006 se han celebrado seis ediciones.<sup>404</sup> Como reconocía el primer director de *Qué!*, Alex Sopena, “a la elección de ciudades le dedicamos muchísimo tiempo”.<sup>405</sup> Esta era una de las grandes claves que también dio muchos quebraderos de cabeza tanto a *20 minutos* como a *Metro Directo* en sus planes de expansión. Muestra de ello es los vaivenes de ediciones y ciudades que se producen en el propio proyecto de *Qué!* Desde el momento en el que se confirma la intención de Recoletos de lanzar un gratuito, los equipos directivos de *20 minutos* y *Metro Directo* comienzan a trabajar en la respuesta. La más importante de las decisiones es qué ediciones hay que lanzar para neutralizar la apabullante salida del nuevo diario gratuito. Esta decisión, además, terminará con la incipiente rentabilidad que habían alcanzado los gratuitos y que, por la saturación del mercado y la crisis económica posterior, nunca volverán a conseguir en niveles similares. El mapa de ciudades con ediciones de gratuitos, tras la prevista salida de *Qué!* a principios de 2005, sería el siguiente:

Nº Ciudades ->		13	13	6	7	3	1
Ciudades	Población 2003	30	<i>Qué!</i>	<i>20 minutos</i>	<i>Metro</i>	OTROS	OTROS
Madrid	3.092.759	3	<i>Qué!</i>	<i>20 minutos</i>	<i>Metro</i>		
Barcelona	1.582.738	3	<i>Qué!</i>	<i>20 minutos</i>	<i>Metro</i>		
Valencia	780.653	5	<i>Qué!</i>	<i>20 minutos</i>	<i>Metro</i>	<i>Mini Diario</i>	<i>El Micalet</i>
Sevilla	709.975	3	<i>Qué!</i>	<i>20 minutos</i>	<i>Metro</i>		
Zaragoza	626.081	3	<i>Qué!</i>	<i>20 minutos</i>	<i>Metro</i>		
Málaga	547.105	2	<i>Qué!</i>			<i>Qué pasa</i>	
Palma de Mallorca	367.277	1	<i>Qué!</i>				
Bilbao	353.567	2	<i>Qué!</i>			<i>El Nervión</i>	
Alicante	305.911	3	<i>Qué!</i>	<i>20 minutos</i>	<i>Metro</i>		
Vigo	292.566	1	<i>Qué!</i>				
Gijón	270.875	1	<i>Qué!</i>				
La Coruña	243.902	2	<i>Qué!</i>		<i>Metro</i>		
Oviedo	207.699	1	<i>Qué!</i>				

Fuente: Elaboración propia (sobre múltiples fuentes).

<sup>403</sup> “El diario dirigido por Arsenio Escolar apuesta por los blogs como herramienta de atraer a sus lectores, de perfil más joven que los de la prensa tradicional. *20 Minutos* ya tiene larga experiencia con la interactividad. Es uno de los diarios con mayor número de cartas y el que más destaca la opinión de los lectores. En sus inicios, la única opinión del diario era la remitida por los ciudadanos. El gratuito está también remodelando su página web para hacerla más atractiva e interactiva. *20 Minutos* acelera sus cambios ante la llegada de *Qué!*, el gratuito de Recoletos y Prensa Ibérica que anuncia bitácoras para comunicarse con sus lectores.” En: *Periodistas 21* [en línea]. *20 Minutos* organiza un concurso de blogs. 30 de diciembre de 2004. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2004/12/20-minutos-organiza-un-concurso-de.html>> (Consulta, 20 julio 2012).

<sup>404</sup> *20minutos.es* [en línea]. Conoce el concurso de *20minutos.es*. La Blogoteca. En: Internet. <<http://lablogoteca.20minutos.es/premios-20blogs>> (Consulta, 20 julio 2012).

<sup>405</sup> SOPEÑA, ALEJANDRO. Op.cit., (2012).

Había por tanto en ese momento en España, trece ciudades que reunían 30 ediciones de diarios gratuitos.

Lo primero que llamaba la atención es que el diario *Qué!* se lanza en todas aquellas ciudades en las que se editan gratuitos. En los lanzamientos de la primera época, se trataba de evitar salir en alguna ciudad donde hubiese competencia. Ahora esto no era posible y tampoco deseable. *Qué!* no rehuía la competencia, al contrario. Pretendía el liderazgo, por lo que no podía quedar ninguna ciudad en la que se editara algún gratuito y en la que el diario *Qué!* no estuviera presente. Todas eran ciudades de más de 200.000 habitantes. El límite anterior estaba situado en 300.000 y si no se tuviera en cuenta Alicante, estaría realmente en 500.000. En la Comunidad Valenciana, como ya se indicó había mucha más saturación que en el resto de España y estar en Valencia exigía estar en Alicante.

Como se ve claramente en la tabla, la salida de *Qué!* dejaba muy descolocados a *20 minutos* y *Metro Directo*. El diario de Recoletos sumaba tantas ciudades como los otros dos diarios juntos. Las últimas salidas habían sido a principios de 2004 en Valencia y Alicante, como ya se señaló con anterioridad. *Qué!* forzaba a sus competidores a darse mucha prisa si no querían quedarse totalmente fuera de juego en un mercado que habían creado ellos. Ya no era cuestión de bloquear alguna salida aislada en alguna ciudad, como habían venido haciendo hasta ahora. Eso no iba a funcionar. Había que tener un plan para completar un mapa de distribución “nacional”, al menos como el que tenía *Qué!* El nuevo competidor forzaba una jugada muy arriesgada. *20 minutos* y *Metro Directo* se pusieron a diseñar un plan de choque.

#### **5.17. Los nuevos lanzamientos de *20 minutos* y *Metro Directo* ante la salida de *Qué!***

Además de la salida de *Qué!* había otro elemento que añadía incertidumbre y que había que incluir para la planificación de nuevas ediciones y ciudades en las que salir. José Sanclemente, un directivo veterano y profesional experto en la edición de prensa de pago, ex consejero delegado del Grupo Zeta, asesor y consultor de medios y grupos de comunicación, tenía en marcha un proyecto –defensivo– para lanzar un nuevo gratuito, junto con otros editores de pago, regionales y locales. Con anterioridad se ha mencionado este plan, que comienza a fraguarse en 2004, tras la colaboración de Sanclemente con los lanzamientos de *Vivir Pamplona* y *Metro Directo* en la Comunidad Valenciana.

En octubre de 2004 la información disponible era que el proyecto de Sanclemente estaba “prácticamente acabado”. Para la planificación de las nuevas ediciones, había que tener en cuenta también las ciudades en las que podría salir el diario de Sanclemente. Esto que, en principio se podría proyectar con cierta facilidad, era más claro teniendo en cuenta quiénes eran sus socios: el Grupo Joly, el Grupo Voz, el *Heraldo de Aragón* y otros periódicos independientes. El proyecto era

eminentemente defensivo, por lo que se podían deducir algunas de las plazas en las que saldrían con toda seguridad.<sup>406</sup>

Lanzar una nueva edición no era una tarea tan sencilla como pudiera parecer. Había que hacer una selección de personal *in situ*, para contratar una plantilla que incluyese un delegado responsable de la edición, con una pequeña redacción para la información local, así como comerciales para la contratación de publicidad local. También habría que contratar, normalmente a través de una empresa de trabajo temporal, un equipo de distribución, con repartidores para la distribución diaria de los ejemplares, colocación y reposición de los expositores, control y supervisión, etc.

La redacción se ocupaba de la información local: sucesos, municipal, deportes y ocio, fundamentalmente. El resto de la información se gestionaba desde la redacción central en Madrid (*20 minutos* y *Qué!*) o en Barcelona (*Metro Directo*). El mismo esquema se seguía con la publicidad: local en la delegación, nacional y agencias en la central. Normalmente, la primera noticia del lanzamiento de una nueva edición se conocía a través de los anuncios de empleo que se publicaban para realizar la selección de todos estos puestos locales anteriormente citados.

La primera ciudad en importancia, en la que *20 minutos* y *Metro Directo* tenían que bloquear la salida de *Qué!*, era Málaga. Se trataba de una ciudad muy grande, de más de medio millón de habitantes solo en el municipio, y era el segundo polo de actividad comercial en Andalucía. Estaba por tanto, en el plan de bloqueo de las dos cabeceras. *20 minutos* salió el 13 de enero de 2005, cinco días antes de la aparición de *Qué!* y *Metro Directo* salió un mes después, el 15 de febrero de ese mismo año. Para *20 minutos* era su séptima edición y había anunciado una tirada de salida de 50.000 ejemplares.<sup>407</sup>

Respecto a *Metro Directo*, ya había anunciado a finales de 2003 su salida en Málaga, pero la operación defensiva de Vocento para proteger al diario *Sur*, lanzando en muy pocos días, *Qué pasa*, le había hecho renunciar a ella. Ahora no le quedaba más remedio que salir en una ciudad en la que ya estaban tres competidores: el gratuito de Vocento, *20 minutos* y *Qué!* La edición de *Metro Directo* en Málaga salió a la calle el 15 de febrero de 2005, con una tirada anunciada de 60.000 ejemplares. Esta era también una constante en los lanzamientos de *Metro* y de *20 minutos*, que trataban de superar siempre las tiradas de sus competidores. Suponía un incentivo para atraer a los anunciantes y hacerles decidirse por sus cabeceras. La llegada de *Metro* a Málaga, le permitía anunciar su primacía en la distribución nacional de los diarios gratuitos.<sup>408</sup>

<sup>406</sup> *Periodistas 21* [en línea]. Recoletos retrasa el lanzamiento de su gratuito. 28 de octubre de 2004. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2004/11/20-minutos-da-ms.html>> (Consulta, 11 julio 2012).

<sup>407</sup> *Periodistas 21* [en línea]. *20 Minutos* lanzará una edición en Málaga. 24 de diciembre de 2004. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2004/12/20-minutos-lanzar-una-edicion-en-mlaga.html>> (Consulta, 10 julio 2012).

<sup>408</sup> "Con la llegada a Málaga, Diario *Metro* se consolida como el periódico gratuito con más cobertura nacional, al poderse leer ya en 17 ciudades españolas y sigue siendo la edición que se reparte en más ciudades del grupo Metro Internacional." En: Metro News S.L. *Metro* llega a Málaga. Nota de prensa, publicada el 26 de febrero de 2005, en:

Esto era posible por dos operaciones que *Metro* había hecho algunas semanas antes. La primera de ellas la realizó el mismo día en el que salió *Qué!* El 18 de enero de 2005 *Metro Directo* lanzó su octava edición, esta vez en Castilla-La Mancha. Se publicaba simultáneamente en las cinco capitales de provincia de la región: Albacete, Ciudad Real, Cuenca, Guadalajara y Toledo. Como en la Comunidad Valenciana, la operación se había realizado con una fórmula habitual en *Metro International*: esta edición se hacía con un socio local, Comunicación Radial de Noticias. La tirada inicial era de 35.000 ejemplares diarios.<sup>409</sup>

Este lanzamiento en las capitales de la región manchega se completará con la inclusión de Talavera de la Reina (Toledo) y Puertollano (Ciudad Real). Dos ciudades que, sin ser capitales, era necesario incluir por su importancia económica. La salida de *Metro* en Castilla-La Mancha no será neutralizada por ninguna otra gran cabecera de diario gratuito. No era una zona de gran potencia económica y no parecía que pudiese soportar publicitariamente otro gran competidor. Con *Metro* la salida era posible por su fórmula de lanzamientos conjuntos con terceros. Compartían riesgos y se beneficiaba del conocimiento local del socio.

La segunda de las operaciones que había hecho *Metro* antes de salir en Málaga, fue una reconversión de su edición de La Coruña que, inteligentemente, transformó en una edición de Galicia, al incluir en ella Vigo y Santiago de Compostela. El 2 de febrero de 2005 se lanza la edición de Galicia con 75.000 ejemplares: 30.000 en La Coruña, 30.000 en Vigo y 15.000 en Santiago de Compostela.<sup>410</sup>

Estas dos nuevas ediciones, añadidas a la de Málaga, hacían de *Metro* momentáneamente el diario gratuito que se distribuía en más ciudades españolas, diecisiete en total, frente a trece de *Qué!* y siete de *20 minutos*. Por ediciones el liderazgo le correspondía a *Qué!* con sus doce ediciones, por nueve de *Metro Directo*, y siete de *20 minutos*.

Como vemos, a pesar de la crisis interna que sufría *Metro* desde el asunto de la falsa portada, la apuesta por el mercado español seguía siendo muy fuerte. Había un enorme afán por competir, tanto por parte del diario de origen sueco como por *20 minutos*, y por no perder las posiciones conseguidas en la primera etapa de los diarios gratuitos. No obstante, el diario del grupo noruego Schibsted, se estaba quedando fuera de la carrera por alcanzar la cobertura nacional.

---

*MarketingDirecto.com* [en línea]. En: Internet. <<http://www.marketingdirecto.com/actualidad/medios/metro-llega-a-malaga/>> (Consulta, 24 julio 2012).

<sup>409</sup> *PRNoticias.com* [en línea]. *Metro* llega a Castilla-La Mancha. 18 de enero de 2005. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/prensa/561-DIARIOS%20GRATUITOS/2831-metro-llega-a-castilla-la-mancha>> (Consulta, 24 julio 2012).

<sup>410</sup> *PRNoticias.com* [en línea]. *Metro Directo* llega a Santiago y Vigo. 2 de febrero de 2005. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/prensa/561-DIARIOS%20GRATUITOS/3142-metro-directo-llega-a-santiago-y-vigo>> (Consulta, 24 julio 2012).

La estrategia de *20 minutos*, al afrontar la expansión, siempre había sido más conservadora y sensata que la de sus competidores. Aunque no siempre se podía, intentaba consolidar los diarios antes de iniciar una nueva expansión. Ahora seguía la misma línea.

Para contrarrestar la expansión de *Qué!* y de *Metro Directo*, además de la salida imprescindible en Málaga, *20 minutos* eligió una estrategia diferente a la de sus competidores. Eligió dos ciudades importantes, con población alta, que curiosamente se habían quedado fuera de los planes de los demás diarios gratuitos.

Se trataba de Murcia, capital de la comunidad autónoma homónima, que tenía una población de casi 400.000 personas en 2003, y Granada, con casi un cuarto de millón de residentes en la ciudad. Murcia estaba dominada por el diario de Vocento, *La Verdad*, y en Granada había surgido un boom periodístico, con dos nuevos diarios que desde 2003 llegaban a hacerle la competencia a *Ideal*: *Granada Hoy* y *La Opinión de Granada*. *20 minutos* salió en Granada el 31 de marzo de 2005, con una tirada anunciada de 30.000 ejemplares.<sup>411</sup>

Con la salida en Murcia el 5 de abril de 2005, *20 minutos* igualaba a *Metro Directo* en número de ediciones: nueve. La tirada anunciada era de 25.000 ejemplares, lo que hacía una tirada total en España de 850.000 ejemplares. *20 minutos* era el gratuito más leído y era el segundo diario de información general más leído de España, después de *El País*, a quien ya había superado en Madrid, por número de lectores.<sup>412</sup>

No obstante, *Metro* lanzará una edición más en este primer tercio de 2005. Será a través de su socio en la Comunidad Valenciana que ya editaba en Valencia y Alicante. El 15 de abril de 2005 *Metro Directo* anunciaba su salida en Elche, la tercera ciudad en importancia de la región, con más de 200.000 habitantes.<sup>413</sup> No se indicaba una tirada concreta, sino la pretensión de triplicar la tirada del diario de pago de la ciudad. *Metro* volvía a adelantar a *20 minutos* en ediciones y ciudades.

### 5.18. *Metro* traslada su redacción central a Madrid

En la primavera de 2005, tras la salida de *Qué!* y la radicalización de la competencia en el sector de los diarios gratuitos, Metro News, la editora de *Metro Directo*, decide renovarse para competir. El

<sup>411</sup> *Gacetadeprensa.com* [en línea]. El periódico 20 minutos lanza nueva edición en Granada. 31 de marzo de 2005. En: Internet. <<http://www.gacetadeprensa.com/noticia/8066/Actualidad/.html>> (Consulta, 24 julio 2012).

<sup>412</sup> Multiprensa y más. *20 minutos* lanza nueva edición en Murcia. Nota de prensa, publicada el 9 de abril de 2005, en: *MarketingDirecto.com* [en línea]. En: Internet. <<http://www.marketingdirecto.com/actualidad/medios/20-minutos-lanza-nueva-edicion-en-murcia/>> (Consulta, 24 julio 2012).

<sup>413</sup> “Con este nuevo lanzamiento, el diario gratuito alcanza las diez ediciones en España y logra tener presencia en 18 ciudades del país. La edición ilicitana nace con el objetivo de conseguir triplicar la tirada del rotativo más vendido de la ciudad. *Metro* pone en marcha esta nueva cabecera de la mano de Ediciones Primera Plana, compañía con la que también comparte sus otras dos ediciones de la Comunidad Valenciana”. En: Metro News S.L. *Metro* lanza una nueva edición en Elche. Nota de prensa, publicada el 17 de abril de 2005, en: *MarketingDirecto.com* [en línea]. En: Internet. <<http://www.marketingdirecto.com/actualidad/medios/metro-lanzauna-nueva-edicion-en-elche/>> (Consulta, 24 julio 2012).

primero de los cambios es un rediseño gráfico realizado por Alfredo Triviño, diseñador español que trabajaba en la central de *Metro* en Londres, “la nueva imagen y estructura mejora la legibilidad, aporta más identidad tipográfica y formatos de lectura breve”. La idea era también que hubiera más contenidos propios y una mejor presentación de los mismos.<sup>414</sup>

Un par de semanas más tarde, *Metro* renueva toda su cúpula directiva que se encontraba en funciones desde la crisis de la falsa portada de finales de 2004. Se cambian todos los puestos ejecutivos, Presidente, Director General y Director Editorial. A este último cargo accede María Luisa Roselló, quien hasta el momento era la redactora jefe de la edición de Madrid.<sup>415</sup>

Este nombramiento anticipa el cambio de sede que vendrá de inmediato. Es una de las decisiones más importantes ante el incremento de la competencia: trasladar su sede y redacción central, de Barcelona a Madrid. En la capital había una exigua redacción de cuatro periodistas. El cambio no se realiza trasladando al personal desde la sede catalana, sino contratando nuevo personal.

En el plazo de cinco meses la delegación de Madrid pasa de cuatro periodistas a más de treinta. Se establece una figura de coordinación de las trece ediciones hasta la fecha, una especie de redactor jefe, un “primus inter pares” ante los demás redactores responsables de esas ediciones. El contratado para esta función es Pedro Vallín, quien ocupará esta función durante dos años.

Desde esta nueva redacción central se coordinarán todas las demás ediciones y se les apoyará elaborando muchas páginas de recurso para ellas, entre setenta y noventa páginas diarias. El envío de todas las ediciones a imprenta se realizaba filmado en archivos de formato PDF desde la redacción central de Madrid. Esta nueva estructura permitirá el lanzamiento de nuevas ediciones, entre ellas algunas muy interesantes, como una edición veraniega o una edición nacional.

### 5.19. *MetroSol*: una edición original

En la competencia feroz que se produjo en 2005 forzada por la salida de *Qué!* y las previsiones de una inminente salida de un gratuito de los editores regionales, *Metro Directo* lanzó una edición singular. Se trataba de *MetroSol*, una edición única para lanzar en agosto, mes en que normalmente no salían los gratuitos, en las localidades de la costa española con mayor concentración de turistas. Por ejemplo, en Mallorca donde no estaba presente *Metro*, en ese mes de verano dejaba de repartirse *Qué!* y se distribuía *MetroSol*.<sup>416</sup>

<sup>414</sup> *Periodistas 21* [en línea]. *Metro* presenta su rediseño. 10 de mayo de 2005. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2005/05/metro-presenta-su-rediseo.html>> (Consulta, 24 julio 2012).

<sup>415</sup> *Periodista Digital* [en línea]. *Metro* actualiza su cúpula tras la crisis. 15 de junio de 2005. En: Internet. <<http://www.periodistadigital.com/old/96835.shtml>> (Consulta, 12 julio 2012).

<sup>416</sup> *Mallorcadiario.com* [en línea]. Gratuitos: *Metro* llega y *Qué!* se va de vacaciones. 5 de agosto de 2005. En: Internet. <<http://www.mallorcadiario.com/sociedad/gratuitos-%E2%80%98metro%E2%80%99-llega-y-%E2%80%98que%E2%80%99-se-va-de-vacaciones-2330.html>> (Consulta, 7 agosto 2012).

Esta acción nos muestra parte de la estrategia de *Metro Directo*. Una de las ventajas operativas de los diarios gratuitos es que solo se distribuyen en aquellos días en los que hay concentración de público, en espacio y tiempo. Por ello, no se publican en fines de semana, festivos, ni periodos vacacionales. Esto permite, entre otras cosas, evitar dobles turnos en verano. Los diarios gratuitos cierran habitualmente en el mes de agosto, dando vacaciones a su plantilla.

El planteamiento de *Metro* era hacer una edición única nacional, para distribuir durante el mes de agosto, en los lugares de máxima concentración turística. A ello contribuía su enfoque editorial mucho más centrado en información nacional e internacional, que en información local. También muchos de los turistas que visitaban España eran lectores de otras ediciones de *Metro* en sus países de origen. Por ello, en esta edición de *MetroSol* se incluía una página de información en inglés. Otra de las estrategias es que *MetroSol* se distribuía en lugares distintos a los que no llegaba con sus ediciones hasta la fecha, como es en el caso de Palma de Mallorca. Aparecía *MetroSol* en agosto, pero no había una edición de *Metro Directo* Mallorca el resto del año. Esto le permitía conocer nuevas plazas en las que luego podría salir con una edición regular.

Hacer *MetroSol* no era muy costoso. Una vez contrastado el interés de los grandes anunciantes por el soporte, publicar una única edición nacional para las ciudades donde había ediciones y para la costa turística era una inversión rentable. “Fuimos el primero de los gratuitos que no cerró en agosto. Lo que hicimos fue un solo periódico para toda España, de 16 páginas, que se hacía desde Madrid, con 6 u 8 personas”.<sup>417</sup>

La tirada se redujo para las grandes ciudades y se aumentó para las costeras, y además se incluyeron algunas localidades nuevas para su distribución. Esta edición fue un hito en *Metro International*, ya que fue la primera de las setenta y dos ediciones en publicarse en el mes de vacaciones veraniegas. Se consiguió que la central de *Metro* en Londres aprobase el proyecto de la nueva edición, que tendría tan solo 16 páginas. “Llevábamos una página de Pasatiempos, un par de páginas de España, una de Nacional, una de Economía, dos o tres de Ocio, una página en inglés, que nos mandaban hecha de *Metro* Nueva York”.<sup>418</sup> Era, por tanto, una edición innovadora y singular en el sector español e internacional de prensa diaria. Esta edición permitió probar la viabilidad de una edición nacional, que *Metro* lanzaría en los meses siguientes.

## **5.20. Nuevas ediciones de *Metro*: ampliación de Barcelona a Cataluña y edición nacional**

Al igual que *Metro* había convertido la edición de La Coruña en edición Galicia, el 13 de octubre de 2005, la edición de *Metro Directe Barcelona* se transformó en edición para Cataluña al incluir la

<sup>417</sup> VALLÍN, PEDRO. Entrevista de Arturo Gómez Quijano. Madrid, 28 de julio de 2010. Carpeta A, Archivo nº 14.

<sup>418</sup> VALLÍN, PEDRO. Op. cit., (2010).



distribución en las capitales de Gerona, Lérida y Tarragona. También llegará a distribuirse en Granollers, Mataró, Sabadell y Tarrasa. Una semana después, el 20 de octubre de 2005, *Metro* anuncia que ha lanzado su edición nacional que incluye ocho nuevas ciudades españolas: “Burgos, Salamanca y Valladolid en Castilla y León; Gijón y Oviedo en Asturias; Santander en Cantabria; Pamplona en Navarra y Mallorca en las Baleares”. Con esta nueva edición (11ª), *Metro* se convertía en el periódico con mayor distribución nacional, presente en doce autonomías y más de treinta ciudades. Afirmaban que “*Metro* cubre ahora el 67% de la población española”.<sup>419</sup>

Con este lanzamiento, *Metro* buscaba el liderazgo, después de la salida múltiple de *Qué!* y de los que *20 minutos* había realizado en septiembre de ese mismo año 2005. La edición nacional de *Metro* ya se había testado de alguna manera con *MetroSol* y era, básicamente, una variante de la edición de Madrid. El concepto de *Metro*, más comercial y menos local, era más apropiado para una edición nacional que el de sus competidores. “Era una edición que *Metro* empezó a distribuir en ciudades donde no tenía interés, o dinero, o perspectivas de publicidad, para tener una edición local, pero que al mínimo coste podía repartir por la ciudad”.<sup>420</sup>

En realidad esta edición nacional de *Metro* era la base sobre la que trabajaban las demás ediciones, fundamentalmente para la primera, pero también para las secciones que no eran locales. A partir de ella se adaptaban, en función de la información y publicidad locales, que generaba cada una de las delegaciones.

### **5.21. El Grupo Zeta entra en 20 minutos**

El diario de Schibsted había dado un impulso, con nuevas ediciones, durante el primer cuatrimestre de 2005. Su estrategia de expansión siempre había sido más prudente que la de sus competidores. Tras el verano de aquel año, puso en marcha nuevas ediciones con la intención de bloquear a sus competidores. Antes de detallar estos lanzamientos hay que reseñar una operación corporativa de gran interés.

Durante estos años, los diarios gratuitos eran ya objeto de interés prioritario de los grandes grupos editoriales de prensa de pago. Recoletos había lanzado su diario *Qué!* y había vendido el 30% del capital al Grupo Godó. Los editores de diarios de pago regionales y locales, tenían en marcha su proyecto de diario gratuito con José Sanclemente. *El Mundo* y *El País*, con distintas intensidades, habían intentado entrar en distintas ocasiones.

El Grupo Vocento desplegó una estrategia proteccionista implantando sus propios gratuitos locales. Durante dos años (2005 a 2007) negociaba llegar a un acuerdo estratégico con *Metro* para España,

<sup>419</sup> Metro International, S.A. *Metro* launches national edition in Spain. 20 de octubre de 2005. En: Internet. <<http://www.metro.lu/node/76/story/225>> (Consulta, 9 septiembre 2010). Traducción del autor.

<sup>420</sup> VALLÍN, PEDRO. Op. cit., (2010).



pero que nunca se materializó pues *Metro* no quiso ceder la dirección editorial, como era su norma.<sup>421</sup>

Otro de los grandes grupos editores españoles, el Grupo Zeta, había intentado entrar en el negocio de los diarios gratuitos desde sus comienzos en España. En un primer momento, en el año 2000, había formado un consorcio con Schibsted (antes de que este comprase *Madrid y m@s*) para presentarse al concurso de un diario gratuito para el metro de Barcelona, que TMB declaró desierto. Luego había tenido la oportunidad, que no aprovechó, de asociarse en solitario con Multiprensa y Más para salir en Barcelona. También pudo haber optado a su compra junto con Schibsted en el verano de 2001, pero renunció. El consejero delegado del grupo, José Sanclemente, que durante su presidencia de turno de la AEDE durante esos años fustigó a los gratuitos, ahora estaba fuera del grupo armando un proyecto con editores regionales y locales. A los ejecutivos del Grupo Zeta les pareció que entonces, principios de 2005, cuando su competidor Grupo Godó entró en el capital de *Qué!*, era el momento de dar el paso y entrar en el accionariado de un diario gratuito.

Lógicamente, por sus alianzas pasadas, donde el Grupo Zeta tenía mejor entrada era en el Grupo Schibsted, editor de *20 minutos*. El 28 de abril de 2005, el Grupo Zeta compra el 20% de la editora de *20 minutos* en España por 15 millones de euros. Este importe supone valorar la compañía en 70 millones de euros.<sup>422</sup> El acuerdo entre ambos grupos “establece también una cooperación estratégica entre ambos para el mercado español de medios de comunicación”. En Madrid firman el acuerdo Sverre Munck, presidente de *20 minutos* España y Antonio Asensio Mosbah vicepresidente ejecutivo del Grupo Zeta.<sup>423</sup>

Una vez más, se confirma que la venta de un diario gratuito supone un magnífico negocio. El Grupo Schibsted había ejercido en marzo de 2004, tan solo un año antes, su opción de compra sobre el 30% restante de las acciones de Multiprensa y Más, según acordaron en la venta en julio de 2001. Por ese 30% Schibsted había pagado 7,5 millones de euros.<sup>424</sup> Ahora le vendía al Grupo Zeta el 20% por el doble de esa cantidad: 15 millones de euros. En doce meses, la valoración de la compañía se había prácticamente triplicado: de 25 millones de euros en que se había valorado en 2004, a 70 en 2005. Esto era posible en parte, por el excelente resultado del grupo en 2004 que abría grandes expectativas.

Esos altos beneficios de 2004 eran, sin embargo, un espejismo. Se daban en un entorno de duopolio en el mercado de diarios gratuitos, que se repartían *20 minutos* y *Metro*. Fue sin duda una

<sup>421</sup> VALLÍN, PEDRO. Op. cit., (2010).

<sup>422</sup> Schibsted ASA. Grupo Zeta acquires 20 % of *20 Minutos* España. Oslo, 28 de abril de 2005. En: Internet. <[http://cws.huginonline.com/S/131/PR/200504/991807\\_5.html](http://cws.huginonline.com/S/131/PR/200504/991807_5.html)> (Consulta, 23 agosto 2009). Traducción del autor.

<sup>423</sup> *20minutos.es* [en línea]. Zeta compra a Schibsted el 20% de *20 minutos*. 29 de abril de 2005. En: Internet. <<http://www.20minutos.es/noticia/20262/0/Zeta/compra/Schibsted>> (Consulta, 7 agosto 2012).

<sup>424</sup> Schibsted ASA. Schibsted increases stake in 20 Min Holding AG. Oslo, 3 de marzo de 2004. En: Internet. <[http://cws.huginonline.com/S/131/PR/200403/936639\\_5.html](http://cws.huginonline.com/S/131/PR/200403/936639_5.html)> (Consulta, 23 agosto 2009).

muy mala operación para el Grupo Zeta, tanto como buena fue para Schibsted. El conglomerado mediático catalán pudo haber entrado en el inicio de la compra de Multiprensa y Más en 2001, junto con el grupo noruego y no lo hizo. Ahora entraba y pagaba muy cara su necesidad de bloquear la acción de su competidor Godó. El 20% no le permitía ningún control sobre las operaciones ni sobre el contenido editorial. El anunciado acuerdo estratégico tampoco se materializó en nada relevante para Zeta.

### **5.22. Nuevos lanzamientos de *20 minutos***

En la segunda mitad de 2005, el diario de Schibsted, *20 minutos*, completa su plan de bloqueo ante la salida de *Qué!* En la primera parte del año ya había lanzado ediciones en Málaga, Granada y Murcia. Ahora trataba de completar su mapa en ciudades importantes. En algunas de ellas estaban sus competidores y *20 minutos* no estaba presente. En otras, como Córdoba, no había ningún diario gratuito, como ocurría en Granada y en Murcia. Son por tanto dos estrategias complementarias: estar presente en ciudades clave donde están otros gratuitos y buscar nuevas ciudades para desarrollar el mercado.

Septiembre de 2005 es el mes con mayores lanzamientos del diario *20 minutos*. Se producen cinco salidas: Córdoba el día 7, Bilbao el 9, Valladolid el 12 y al día siguiente, 13 de septiembre de 2005, se lanzan las ediciones de La Coruña y Vigo. Las tiradas anunciadas son de 40.000 ejemplares en Bilbao, de 30.000 ejemplares en Vigo y La Coruña, y de 20.000 en Valladolid y Córdoba. Todas ellas, salvo la de Córdoba, forman parte de la estrategia de bloqueo de *20 minutos* ante las nuevas ediciones de sus competidores.

### **5.23. Salida de un nuevo gratuito en Valencia**

El año 2005 termina con un nuevo diario en Valencia. El 28 noviembre de ese año se publica *Hoja de la Tarde*, un vespertino que se convierte en el sexto diario gratuito de la capital levantina. Se trata de la ciudad española con mayor número de periódicos, seis diarios concretamente, con este tipo de distribución.<sup>425</sup>

### **5.24. 2005, un año récord en la prensa diaria española**

Es por tanto este año 2005 el de mayor desarrollo y expansión de la prensa diaria gratuita, pero también de información general, que se produce en España. El ejercicio que comenzó con la salida de *Qué!* en trece ciudades, concluyó con diarios gratuitos en treinta y tres ciudades españolas.

<sup>425</sup> GIRONÉS BOLINCHES, ANA. Op. cit., (2010), p. 207.

Para comprender mejor lo que supuso la salida del diario de Recoletos y la reacción de los competidores presentes en el mercado se presenta el siguiente cuadro.

Nº Ciudades ->		33	13	14	29	4	1	1
Ciudades	Población 2003	62	Qué!	20 minutos	Metro	OTROS	OTROS	OTROS
Madrid	3.092.759	3	Qué!	20 minutos	Metro			
Barcelona	1.582.738	3	Qué!	20 minutos	Metro			
Valencia	780.653	6	Qué!	20 minutos	Metro	Mini Diario	EL Micalet	Hoja de La Tarde
Sevilla	709.975	3	Qué!	20 minutos	Metro			
Zaragoza	626.081	3	Qué!	20 minutos	Metro			
Málaga	547.105	4	Qué!	20 minutos	Metro	Qué pasa		
Murcia	391.146	1		20 minutos				
Palma de Mallorca	367.277	2	Qué!		Metro			
Bilbao	353.567	3	Qué!	20 minutos		El Nervión		
Valladolid	321.143	2		20 minutos	Metro			
Córdoba	318.628	1		20 minutos				
Alicante	305.911	3	Qué!	20 minutos	Metro			
Vigo	292.566	3	Qué!	20 minutos	Metro			
Gijón	270.875	2	Qué!		Metro			
La Coruña	243.902	3	Qué!	20 minutos	Metro			
Granada	237.663	1		20 minutos				
Oviedo	207.699	2	Qué!		Metro			
Elche	207.163	1			Metro			
Pamplona	190.937	2			Metro	Vivir Pamplona		
Santander	184.778	1			Metro			
Burgos	169.317	1			Metro			
Salamanca	157.906	1			Metro			
Albacete	155.142	1			Metro			
Tarragona	121.076	1			Metro			
Lérida	118.035	1			Metro			
Santiago de C.	92.339	1			Metro			
Gerona	81.220	1			Metro			
Talavera de la R.	79.916	1			Metro			
Toledo	72.549	1			Metro			
Guadalajara	70.732	1			Metro			
Ciudad Real	65.703	1			Metro			
Puertollano	49.804	1			Metro			
Cuenca	47.201	1			Metro			

Fuente: Elaboración propia (sobre múltiples fuentes).

En este gráfico se visualiza en primer lugar la reacción que supone la salida de *Qué!*, por parte de los dos diarios que estaban presentes en el mercado. Se han resaltado en un fondo gris las ciudades y cabeceras en las que se lanzan nuevos diarios en este año 2005. También se advierte la distinta estrategia de cada uno de ellos. Por un lado *20 minutos*, con una estrategia de concentración en grandes ciudades con pocas ediciones. Por otro lado, *Metro Directo* que busca una estrategia extensiva de su presencia en el mayor número de ciudades, en busca de una gran cobertura nacional.

Resulta llamativo que, en un sector como el de la prensa diaria que se había mantenido durante tantos años con un número muy estable de cabeceras, se produjese en un solo año una expansión de esta magnitud. De nueve ciudades en las que los diarios gratuitos estaban presentes en España a inicios de 2005, se pasa a treinta y tres a finales del mismo año. Un boom sin precedentes en la edición de prensa en España.

### 5.25. Lanzamientos de otros diarios en 2005

Además de las salidas de nuevas ediciones ya mencionadas por parte de las grandes cabeceras de diarios gratuitos nacionales en España, *20 minutos*, *Metro* y *Qué!*, en 2005 se produjeron lanzamientos de otros diarios.

El 18 de abril de 2005, los periódicos recogían la noticia de la salida en Madrid de *Ahora*, el primer diario gratuito vespertino. La tirada anunciada era de 200.000 ejemplares que se imprimirían en las rotativas de Unidad Editorial y que se distribuirían a partir de las tres de la tarde. Además del reparto tradicional en mano en los barrios de Salamanca, Chamartín y Centro, el diario se entregaría en hoteles, restaurantes, oficinas, colegios mayores, universidades y farmacias. Era un proyecto del empresario sevillano José Enrique Rosendo y del periodista Joaquín Vila, que había sido director de *La Razón*.<sup>426</sup>

Pero la característica más importante de este diario no era que se distribuyera por las tardes, sino que se trataba de un diario fundamentalmente ideológico. Detrás del proyecto estaban los hermanos Luis María y Rafael Ansón, que querían un diario que fuera “un espacio de convergencia con la línea editorial de la Cope y *La Razón*”. En esta línea estaban tanto sus accionistas como sus columnistas. El proyecto veía en su compromiso ideológico una diferenciación y una oportunidad, en un aspecto en el que los diarios gratuitos que había hasta ese momento podían parecer poco implicados. Esto no era exactamente así. *20 minutos* tenía una línea editorial clara, aunque muy diferente a la que proponía *Ahora*. Además, como solía hacer siempre el diario de Schibsted, ya se había adelantado a la salida del vespertino, aumentando el espacio dedicado a opinión y a columnistas.<sup>427</sup>

2005 supuso una nueva etapa en el desarrollo de los diarios gratuitos en España. Llegó la especialización. Los diarios comenzaron a incorporar adjetivos: blogdiario, de calidad, vespertinos, económicos, ideológicos... Dos de ellos los aporta *Ahora*. Sus dos características principales, distribuirse por la tarde y darle la primacía a la opinión sobre la información, fueron unas apuestas arriesgadas ya que iban en contra del propio modelo de los diarios gratuitos.

<sup>426</sup> *Elmundo.es* [en línea]. Ahora, el primer vespertino gratuito, sale hoy en Madrid. 18 de abril de 2005. En: Internet. <<http://www.elmundo.es/elmundo/2005/04/15/comunicacion/1113581561.html>> (Consulta, 26 agosto 2009).

<sup>427</sup> *Periodistas 21* [en línea]. Sale el primer gratuito ideológico. 18 de abril de 2005. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2005/04/sale-el-primer-gratuito-ideologico.html>> (Consulta, 26 agosto 2009).

La salida de los diarios por la tarde se había abandonado desde la Transición, con la apertura y el desarrollo de los medios de comunicación. Según algunos expertos la salida vespertina no funciona pues el diario gratuito no dispone de la concentración, en tiempo y en espacio, de público para su distribución. Así como los llamados “*commuters*”, quienes se desplazan de casa al trabajo tienen unos hábitos similares al inicio de la jornada, por la tarde las rutinas y horarios de regreso del trabajo a casa son mucho más dispersos. En Madrid, por la tarde no se daban las características necesarias para una distribución eficaz, que es la clave del modelo. Por otra parte estaba la característica ideológica. Según Arsenio Escolar, pionero de los diarios gratuitos y director de *20 minutos* desde su origen, una de las razones principales del éxito de los gratuitos en España era “la independencia”. Los diarios de pago estaban, entonces y ahora, fuertemente posicionados ideológicamente. Los gratuitos estaban menos politizados. Escolar lo explicaba así:

Nosotros repartimos con las dos manos. Nuestro repartidor reparte con las dos manos, con la derecha y con la izquierda. Y no pregunta ¿has votado? ¿no has votado? y ¿a quién has votado? Entonces, eso lo tienes que tener en cuenta cuando haces el producto. No sesgues, no manipules, no beneficies a uno frente otro en las luchas partidarias, sé lo más ecuaníme posible.<sup>428</sup>

A pesar de lo que dice Arsenio Escolar, *20 minutos* tiene también una clara posición ideológica que afecta a su contenido editorial, y sus lectores son capaces de reconocerla. Así se ha constatado en distintas investigaciones.<sup>429</sup> Lo que sí parece evidente, es que los gratuitos no han competido en ideología entre ellos y no han puesto por delante la opinión frente a la información. Han evitado los grandes temas de política y economía, nacionales e internacionales y se han centrado en lo local, lo social y lo cultural. No han seguido el modelo de influencia, tradicional en los diarios de pago.<sup>430</sup> El diario gratuito *Ahora*, con su proyecto ideológico, se enfrentaba directamente a los diarios de pago. En ese terreno, el natural de los editores de esos periódicos, parecía difícil ganarles la partida.

Quizá, como también sostenía Escolar, podría ser una variante del modelo en el futuro, pero era difícil que prosperara en 2005. Aún más difícil siendo vespertino.

Además, en el verano de 2005 se produjo un cambio en la propia ideología que marcaba la línea editorial del diario *Ahora*. Se despidió a los periodistas que habían fundado el periódico, incluido su director Joaquín Vila.

Entró el grupo Cambio 16 en el accionariado y con él Francisco Caparrós, como director, y periodistas afines a este grupo. Con los nuevos accionistas se abandona el enfoque ideológico del diario gratuito.

<sup>428</sup> ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. Op. cit., (2010).

<sup>429</sup> IPSOS Media. Op. cit., (2007),

<sup>430</sup> MEYER, PHILIP. Op. cit., (2004), pp.7-21.

El 25 de octubre de 2005, después de tres meses sin salir, se vuelve a publicar el vespertino de martes a sábados.<sup>431</sup> Las distintas modificaciones del proyecto editorial no consiguieron evitar el cierre, ni salvar un proyecto en el que nadie creía. Ni los anunciantes, ni los lectores, ni los propios editores. Las dificultades para pagar a la redacción, evidenciaron la inviabilidad económica de un proyecto de diario vespertino que cerró antes de que terminara el mismo año en el que salió.<sup>432</sup>

Hubo otros lanzamientos de diarios vespertinos en 2005. Concretamente en Valencia, donde el 28 de noviembre de 2005 se publicó *Hoja de la Tarde*. Era el sexto diario gratuito presente en la capital valenciana. Se trataba de un proyecto local con tres puntos de apoyo. Un diario digital (*Hoja digital*), una emisora local y el diario gratuito en papel. *Hoja de la Tarde* duró escasamente un año y cerró a principios de 2007.<sup>433</sup>

Otro intento vespertino se produjo con *ADN*, pero fue por otras razones, que se indicarán a continuación.

## 5.26. Lanzamiento de *ADN*, el gratuito de Sanclemente

El 1 de marzo de 2006 sale a la calle *ADN*, el diario gratuito basado en el proyecto de José Sanclemente. Desde 2004, el antiguo consejero delegado del Grupo Zeta, le daba vueltas a su proyecto de un diario gratuito de calidad, diferente, dirigido a un público joven. Su implicación a través de su propia consultora Comunymedia en los proyectos de *Vivir Pamplona* para *Diario de Navarra*, y de *Metro* en la Comunidad Valenciana, le habían mostrado la potencia del modelo de diarios gratuitos. Incluso llegó a asistir en febrero de 2004, al I Congreso Nacional de Prensa Gratuita, organizado en Valencia por la AEEPP. Esto le permitió a Arsenio Escolar recibirle allí con una frase memorable: “Bienvenido al Bien”.<sup>434</sup> Para Escolar, José Sanclemente era un “converso a la fe de los gratuitos”, que en su etapa de presidente de AEDE, había calificado a los diarios gratuitos como “simples hojas volanderas”.<sup>435</sup>

En el proyecto de *Vivir Pamplona* para *Diario de Navarra* había puesto en práctica a pequeña escala lo que después haría en *ADN*. Primero colaboró con el consejo de administración del diario,

<sup>431</sup> *Gaceta de prensa* [en línea]. El gratuito vespertino Ahora vuelve con nueva línea editorial. 26 de octubre de 2005. En: Internet. <<http://www.gacetadeprensa.com/noticia/9559/Actualidad/gratuito-vespertino-ahora-vuelve-nueva-linea-editorial.html>> (Consulta, 20 agosto 2012).

<sup>432</sup> *Lasemana.es* [en línea]. El gratuito *Ahora* deja a su plantilla 15 días sin sueldo. En: Internet. <<http://www.lasemana.es/periodico/noticia.php?cod=13306>> (Consulta, 20 agosto 2012).

<sup>433</sup> GIRONÉS BOLINCHES, ANA, op. cit., (2010), p. 217.

<sup>434</sup> ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. Op. cit., (2010).

<sup>435</sup> ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. España, primer país con más ejemplares de diarios gratuitos que de pago. En: *¡Qué paren las máquinas!* [blog]. 1 de marzo de 2006. En: Internet. <<http://blogs.20minutos.es/arsenioescolar/2006/03/01/espana-primer-pais-con-mas-ejemplares-diarios-gratuitos-que>> (Consulta, 20 agosto 2012).

que tenía muchos pequeños accionistas. Sanclemente era un profesional muy experimentado, con grandes dotes para conseguir acuerdos. No obstante, no consiguió que *Vivir Pamplona* fuese el diario de *Metro* en la capital navarra. Pero sí que le sirvió para conocer bien el modelo de diario gratuito del grupo nórdico. La operación de *Diario de Navarra* era defensiva y le permitía monopolizar el 85% de la publicidad impresa diaria y de los lectores de prensa.<sup>436</sup>

Después de estas operaciones, a principios de 2004, Sanclemente fue capaz de sentar a muchos de los principales editores regionales independientes y proponerles el lanzamiento de un diario gratuito a escala nacional. Un proyecto al que le gustaba calificar como un “diario en abierto”, más que diario gratuito. En aquellos momentos, estos editores estaban muy preocupados porque los grandes grupos nacionales vinieran a comprarles. Sanclemente les planteó una operación inversa y, como él decía “utópica”: que la periferia se viniera al centro. Los editores compraron la idea y Sanclemente trabajó en ella durante todo el 2004. Antes de salir *Qué!*, el proyecto de lo que después sería *ADN*, ya estaba listo, tras muchos estudios y diseños, y la decisión estaba previsto que la tomaran los editores antes de final de año. “Muchos de ellos –afirma– ya enfrentan gratuitos en sus plazas, por lo que la decisión podría ser más ofensiva (ampliar su negocio a un nuevo mercado) que defensiva (proteger sus plazas)”.<sup>437</sup>

Sanclemente sabía por *Vivir Pamplona* que el diario era muy poco rentable. Pero probablemente la rentabilidad económica del gratuito no era el primer objetivo del *Diario de Navarra*, sino la protección de su negocio principal. Este era el argumento que interesaba a los editores regionales de prensa: cómo podían proteger sus negocios ante la llegada de los gratuitos. Una solución era convertirse ellos mismos en editores de un diario gratuito, como ya habían hecho otros. Esta vez a escala nacional, lo que le daba mayores posibilidades de negocio.

El gratuito de los editores regionales podría haber visto la luz antes que el diario gratuito *Qué!* del Grupo Recoletos. Todo estaba preparado, menos los propios editores. Cuando llegó el momento de la verdad, en una reunión en Madrid, se echaron atrás. Sencillamente, se asustaron ante la magnitud del reto. El diario “en abierto” se congeló. Los empresarios de la prensa regional encargaron a Sanclemente la búsqueda de un gran socio, de peso y prestigio, que liderase el proyecto. Durante 2005 se le ofreció a distintos grupos, entre ellos Prisa, que no lo veía. En ese año, Maurizio Carlotti quería comprar una participación en el diario *20 minutos*. José Sanclemente se va a ver a José Manuel Lara y le convence. El Grupo Planeta será el líder del diario gratuito “en abierto”, que querían los editores regionales.<sup>438</sup>

En septiembre de 2005, los blogs del sector confirmaban que Antena 3 lanzaría un gratuito en 2006, con los editores regionales y José Sanclemente como consejero delegado. El canal lo había

<sup>436</sup> SANCLEMENTE, JOSÉ. Op. cit., 2012.

<sup>437</sup> *Periodistas 21* [en línea]. Recoletos retrasa el lanzamiento de su gratuito. 28 de octubre de 2004. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2004/11/20-minutos-da-ms.html>> (Consulta, 11 julio 2012).

<sup>438</sup> SANCLEMENTE, JOSÉ. Op. cit., 2012.

intentado con *20 minutos*, pero finalmente había entrado el Grupo Zeta. Los expertos estaban de acuerdo en las sinergias que habría entre una televisión y un diario “popular”. Se filtra que el “gratis de Planeta”, como ahora se le ha bautizado ya que no había trascendido el nombre, contaría con el apoyo comercial de Atres Advertising.<sup>439</sup>

El proyecto que Sanclemente veía con Planeta iba más allá que un simple diario gratuito. Era una triple propuesta:

1. Un diario “en abierto”, de calidad;
2. Las posibilidades que se abrían a una comercialización nacional de publicidad, con Antena 3 (TV), Onda Cero y Europa FM (Radio), Movierecord (Cine) los medios de prensa regionales, el diario gratuito nacional, y dos diarios en Madrid y en Barcelona que podrían ser *La Razón* y *La Vanguardia*.
3. Una central de compras en la que se dejase entrar a los editores regionales.<sup>440</sup>

De las tres propuestas, finalmente solo salió adelante la primera de ellas. Cada una de las unidades del Grupo Planeta era en realidad como una isla, con mucha autonomía en la gestión. Era un grupo que se beneficiaba poco de las posibles sinergias entre ellas. El diario *ADN* tendría que salir adelante como una más.

La complicación del reparto de la publicidad ya había supuesto un obstáculo insalvable en las negociaciones entre Antena 3 y *20 minutos*, quien no quería ceder la gestión de la publicidad nacional. Antes del lanzamiento de *ADN* se informó que se había llegado a un acuerdo. De la nacional se ocuparía Atres Advertising, y de la local los editores regionales.<sup>441</sup>

La entrada del Grupo Planeta cambió algunas de las ideas del proyecto de José Sanclemente. Entre sus preferencias estaba el que fuese dirigido por una mujer, dado que pretendía hacer una prensa mucho más femenina que la prensa de pago y más sensible hacia temas sociales, de actualidad, belleza, moda, etc. La persona de confianza de Sanclemente elegida por él para este puesto no se vio con fuerzas para dar el paso adelante.

Planeta le ofreció el proyecto a Albert Montagut, un periodista muy experimentado, que había sido corresponsal en Estados Unidos para *El País*, dirigió *El Mundo de Catalunya* y ahora era director adjunto en *El Periódico*. Según el propio Montagut, su única condición fue hacer un periódico que

<sup>439</sup> *El Confidencial Digital* [en línea]. El nuevo periódico gratuito de los Grupos Planeta, Joly y Heraldo contará con el apoyo comercial de Atres Advertising. 9 de noviembre de 2005. En: Internet. <<http://www.elconfidencialdigital.com/medios/imprimirNoticia?id=f046cfc0-67bc-11e0-a4c7-dfed36255f3>> (Consulta, 20 agosto 2012).

<sup>440</sup> SANCLEMENTE, JOSÉ. Op. cit., 2012.

<sup>441</sup> *El Confidencial Digital* [en línea]. El desafío de Maurizio Carlotti ante el nuevo gratuito ADN: publicidad nacional para A3 Advertising, la local para los editores regionales. 15 de diciembre de 2005. En: Internet. <<http://www.elconfidencialdigital.com/medios/031160/el-desafio-de-maurizio-carlotti-ante-el-nuevo-gratuito-adn-publicidad-nacional-para-a3-advertising-la-local-para-los-editores-regionales>> (Consulta, 20 agosto 2012).



tuviese más recorrido, que subiera el listón. No hubiera aceptado una propuesta para hacer un típico gratuito popular.<sup>442</sup> El proyecto de Sanclemente se modificó con la incorporación de Albert Montagut como director. Ya desde el año 2000 -en el que Multiprensa y Más le ofreció la dirección de Barcelona, Schibsted la de *20 minutos* en España (antes de haber comprado Multiprensa), y Metro International la dirección editorial de *Metro* en España, Montagut ya manejaba las ideas de las distintas plataformas, la edición vespertina y acompañar al lector durante todo el día.<sup>443</sup>

Algunos otros profesionales importantes que se incorporaron a *ADN* procedían también del Grupo Zeta, el grupo en el que habían estado tanto de Sanclemente como Montagut.<sup>444</sup>

Arsenio Escolar, director de *20 minutos* reconoció que Montagut era un gran profesional que había intentado fichar, pero al que no pudo satisfacer sus exigencias económicas.<sup>445</sup>

Inicialmente el proyecto de Sanclemente se denominaba “Página Cero”, que por ello era el nombre de una sociedad mercantil que se había constituido el 2 de febrero de 2005: Editorial Página Cero. Este nombre después lo adoptarían las distintas sociedades editoras de cada uno de los diarios locales. La marca “*ADN*” se solicitó en la Oficina Española de Patentes y Marcas el 10 de enero de 2006, para las clases: 9 (Instrumentos científicos), 16 (Papel y productos de imprenta); 38 (Telecomunicaciones) y 41 (Educación y formación).<sup>446</sup>

Se habían barajado varias marcas para el diario. Además de “*ADN*”, se pensó en “Página Cero”, “DNI”, “Diario Abierto”, “Urbaner” o “PVP”. Se decidió que fuese “*ADN*” pues parecía estar más cerca de los valores a los que se quería asociar el diario: avanzado, de calidad, con componentes de modernidad, tecnología.<sup>447</sup>

El primer y único director de *ADN*, Albert Montagut, en su libro *Fe de errores* dedicaba parte de un capítulo a explicar el proyecto y lanzamiento del nuevo diario, resultado de un serio proceso de *naming*, realizado por Sanclemente: “tenía un significado menos emocional y más abierto y claramente debía estar dirigido a gente joven con alto nivel cultural. Se alejaba, por tanto, de la idea de que gratuidad era sinónimo de prensa popular o sensacionalista”.<sup>448</sup>

<sup>442</sup> MONTAGUT, ALBERT. Entrevista telefónica de Arturo Gómez Quijano. 3 de septiembre de 2012. En: Anexos electrónicos, Carpeta A, archivo nº 25.

<sup>443</sup> MONTAGUT, ALBERT. Op. cit., (2008), pp. 330-331.

<sup>444</sup> *Periodistas 21* [en línea]. Albert Montagut dirigirá el gratuito de Antena 3. 20 de octubre de 2005. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2005/10/albert-montagut-dirigir-el-gratuito-de.html>> (Consulta, 20 agosto 2012).

<sup>445</sup> ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. España, primer país con más ejemplares de diarios gratuitos que de pago. En: *¡Qué paren las máquinas!* [blog]. 1 de marzo de 2006. En: Internet. <<http://blogs.20minutos.es/arsenioescolar/2006/03/01/espana-primer-pais-con-mas-ejemplares-diarios-gratuitos-que>> (Consulta, 20 agosto 2012).

<sup>446</sup> Registro Mercantil Central. Perfil de Empresa de Editorial Página Cero, S.A. En: Internet. <<http://www.einforma.com>> (Consulta, 18 agosto 2009).

<sup>447</sup> SANCLEMENTE, JOSÉ. Op. cit., 2012.

<sup>448</sup> *Naming*: Creación de nombre. “Disciplina de la ingeniería de marca centrada en la invención de nombre de la misma. Tiene que ser registrable y capaz de reflejar los valores y atributos que van a estar en la base de su posicionamiento,

Según refería Montagut los atributos de la marca *ADN* eran “moderna, actual, joven, neutral, cara, elitista, corta, ágil”.<sup>449</sup>

Durante 2005 se fue trabajando en la marca y en diciembre se desvela el nombre del nuevo diario: *ADN*. Sorprende, dado el proceso profesionalizado que se siguió, que se solicitase la marca un mes después de haberse filtrado a los medios y menos de dos meses antes de su lanzamiento.<sup>450</sup>

La complejidad de socios del proyecto *ADN* se reflejó en la estructura societaria para editar cada una de las ediciones regionales. Así, el Grupo Planeta tenía el 60% de las acciones de Editorial Página Cero, la sociedad que editaba los diarios *ADN* de Barcelona, Madrid y Valencia. El 40% de las acciones se repartían entre los otros seis editores regionales, que tenían cada uno el 6,67%.<sup>451</sup>

- Grupo Joly (Andalucía)
- Heraldo de Aragón (Aragón y Comunidad Valenciana)
- Grupo Serra (Baleares)
- Corporación Voz de Galicia (Galicia)
- Grupo La Información (Navarra)
- Grupo Promotor Salmantino (Castilla y León)<sup>452</sup>

A su vez, en cada una de las zonas asignadas a cada grupo editor regional, se establecían sociedades mercantiles. Por ejemplo: Editorial Página Cero Aragón S.L., o Editorial Página Cero Baleares S.L. En ellas el porcentaje era el inverso que en Editorial Página Cero: el editor regional tenía el 60% y Planeta tenía el 40%. Los demás editores no tenían ninguna participación en cada una de las otras sociedades regionales, lo que refuerza la idea de que *ADN* era para ellos un proyecto defensivo más que ofensivo.

La sede del diario estaba en Barcelona. Allí estaba la redacción central, aunque la contratación de publicidad se gestionaba desde Madrid, donde estaba Atres Advertising.

La búsqueda de un socio de referencia retrasó, por tanto, algo más de un año el lanzamiento de *ADN*. Esto obligó al diario de Planeta a tener que superar la salida que había realizado *Qué!* un año antes. Tenía que estar presente en más ciudades y con más ejemplares.

Su director, Albert Montagut, presentaba así el nuevo diario, que se lanzaba de manera simultánea en catorce ciudades (Madrid, Barcelona, Valencia, La Coruña, Bilbao, Castellón, Huesca, Málaga, Palma de Mallorca, Pamplona, Sevilla, Teruel, Vigo y Zaragoza), con 1.100.000 ejemplares.

---

además de cumplir determinados requisitos formales”. En: CARO, ANTONIO y ELOSÚA DE JUAN, MARCELINO. Op. cit., (2004), p.113.

<sup>449</sup> MONTAGUT, ALBERT. Op. cit., (2008), pp. 371.

<sup>450</sup> *Difusión* [en línea]. *ADN*, un nuevo gratuito editado por Planeta. 2 de diciembre de 2005. En: Internet. < <http://difusion.com.es/noticia/373/Prensa/adn-nuevo-gratuito-editado-planeta.html> > (Consulta, 20 agosto 2012).

<sup>451</sup> Registro Mercantil Central. Perfil de Empresa de Editorial Página Cero, S.A. Op. cit.

<sup>452</sup> *ADN*. Folleto de presentación. Socios. P.4.

*ADN* no es sólo un periódico. *ADN* pretende convertirse en una estructura con diversas plataformas a través de las cuales les mantendremos informados de lo que ocurre en el mundo durante las 24 horas del día.<sup>453</sup>

En un principio, estaba previsto salir en doce ciudades, a las que luego se les añadió Huesca y Teruel, para neutralizar la anunciada salida de *Metro* en esas ciudades con las que había creado la edición Aragón, amenazando claramente la zona de influencia de uno de los socios: *El Heraldo de Aragón*.<sup>454</sup>

Todos los grupos, salvo el Grupo Promotor Salmantino, ampliaban la influencia en su zona con alguna edición de *ADN*.

Esta era la correlación entre las comunidades autónomas de influencia, los diarios de pago que editaban en ellas y las ediciones de *ADN* que se lanzaron:<sup>455</sup>

<u>Grupo / CC.AA.</u>	<u>Diario de pago</u>	<u>Edición de <i>ADN</i></u>
<u>Grupo Planeta</u>		
Madrid	<i>La Razón</i>	<i>ADN Madrid</i>
Cataluña	<i>Avui</i>	<i>ADN Barcelona</i>
Valencia	-	<i>ADN Valencia</i>
<u>Grupo Joly:</u>		
Andalucía	<i>Diario de Sevilla</i>	<i>ADN Sevilla</i>
	<i>Málaga Hoy</i>	<i>ADN Málaga</i>
<u>Heraldo de Aragón:</u>		
Aragón	<i>Heraldo de Aragón</i>	<i>ADN Zaragoza</i>
	<i>Heraldo de Aragón</i>	<i>ADN Huesca</i>
	<i>Heraldo de Aragón</i>	<i>ADN Teruel</i>
Com. Valenciana	-	<i>ADN Castellón</i>
<u>Grupo Serra:</u>		
Baleares	<i>Última Hora y Diari de Balears</i>	<i>ADN Mallorca</i>

<sup>453</sup> Javier Velilla Comunicación [en línea]. *ADN*, aniversario de un modelo de prensa gratuita. 20 de marzo de 2007. En: Internet. <<http://www.javiervelilla.es/wordpress/2007/03/20/adn-aniversario-de-un-modelo-de-prensa-gratuita>> (Consulta, 19 agosto 2010).

<sup>454</sup> PR Noticias [en línea]. *Metro* amplía su distribución. 9 de enero de 2006. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/prensa/561/10139-metro-amplia-su-distribucion>> (Consulta, 21 agosto 2012).

<sup>455</sup> Elaboración propia (sobre múltiples fuentes).

Corporación Voz de Galicia:

Galicia	<i>La Voz de Galicia</i>	<i>ADN A Coruña</i>
	<i>La Voz de Galicia</i>	<i>ADN Vigo</i>

Grupo La Información:

Navarra	<i>Diario de Navarra</i>	<i>ADN Pamplona</i>
País Vasco	-	<i>ADN Bilbao</i>

Grupo Promotor Salmantino:

Castilla y León	<i>La Gaceta Regional de Salamanca</i>	-
-----------------	--	---

El Grupo Planeta (Editorial Página Cero), además de las comunidades de Madrid y Cataluña en las que tenía diarios de pago, se hacía cargo de la edición en la Comunidad Valenciana.

El Grupo Joly (Editorial Página Cero Andalucía), se hacía cargo en la comunidad andaluza de dos ediciones de *ADN*, en Sevilla y en Málaga, que ampliaba y protegía su actividad con sus diarios de pago en esas capitales. El 10 de septiembre de 2007 incorporará una nueva edición de *ADN* en Cádiz (Editorial Página Cero Cádiz) y el 16 de enero de 2008 publica *ADN Jerez*.<sup>456</sup>

El Grupo Heraldo de Aragón editaba *ADN* en Aragón (Editorial Página Cero Aragón) para Zaragoza, Huesca y Teruel, y también en la Comunidad Valenciana, Castellón (Editorial Página Cero Levante).

Más adelante, el 31 de agosto de 2006 lanza junto con el Grupo La Información la edición de *ADN La Rioja* (Editorial Página Cero Rioja), y el 4 de octubre de 2006, la edición de *ADN Lérida* (Editorial Página Cero Lleida) junto con el diario *Segre*, a finales de ese mismo año.<sup>457</sup>

El Grupo Serra era responsable del diario *ADN* en Baleares (Mallorca), donde tenía dos diarios, uno en castellano y otro en catalán.

Para la edición en Galicia, La Coruña y Vigo, el grupo editorial era Corporación Voz de Galicia (Editorial Página Cero Galicia), que publicaba un gran diario regional con múltiples ediciones locales.

El Grupo La Información (Editorial Página Cero Norte) para la Comunidad de Navarra transformaba su diario gratuito *Vivir Pamplona* en *ADN Pamplona*, y, además, se hacía cargo de la edición en el País Vasco, *ADN Bilbao*.

Según el folleto de presentación de *ADN*, las tiradas iniciales eran las siguientes.<sup>458</sup>

<sup>456</sup> GrupoJoly.com [en línea]. Áreas de Negocio / Prensa gratuita: *ADN Sevilla* / *ADN Málaga* / *ADN Cádiz* / *ADN Jerez*. En: Internet. < <http://www.grupojoly.com/areas-de-negocio/prensa-gratuita/cadiz/> > (Consulta, 27 agosto 2012).

<sup>457</sup> Infoperiodistas.com [en línea]. El gratuito *ADN* cumple su primer año. 2 de marzo de 2007. En: Internet. <<http://infoperiodistas.info/busqueda/noticia/resnot.jsp?idNoticia=4729>> (Consulta, 27 agosto 2012).

<sup>458</sup> *ADN*. Folleto de presentación. Edición y distribución. P. 5.

Ciudad	Tirada
Madrid	380.000
Barcelona	250.000
Valencia	55.000
Sevilla	55.000
Zaragoza	45.000
Málaga	45.000
Bilbao	45.000
Mallorca	33.000
Vigo	33.000
La Coruña	28.000
Navarra	24.000
Castellón	17.000
<b>Total Ejemplares</b>	<b>1.010.000</b>

No se incluían en estas tiradas las de las ediciones de Huesca y Teruel, que se añadieron posteriormente. Se pasó a hablar de 14 ciudades y de 1.100.000 ejemplares.<sup>459</sup>

El objetivo no era otro que comunicar el mayor lanzamiento de prensa de España, superando el de *Qué!* y distribuir un mayor número de ejemplares que los que distribuían los otros diarios gratuitos. Hubo grandes dificultades para alcanzar la tirada de un millón de ejemplares, como ya le había ocurrido al Grupo Recoletos en el lanzamiento de su gratuito. Era crítico alcanzar esa cifra mágica de ejemplares, pues no se dispondría de certificación de ejemplares distribuibles, ni de audiencia del diario hasta pasados unos meses. Un tiempo que la publicidad no podía esperar.

Para alcanzar las tiradas deseadas y dado que no había más capacidad disponible de impresión en los horarios matutinos, se encontró una solución diferente: las ediciones vespertinas. Con ellas, en Madrid (45.000 ejemplares) y Barcelona (35.000 ejemplares), se disponía de una segunda edición que aumentaba las tiradas con los mismos centros de impresión. Esta es la explicación que aducen sus competidores, como Arsenio Escolar, de *20 minutos*, que afirmaba que no había ninguna planta de impresión que les pudiera hacer los ejemplares que querían. Como tampoco podrían utilizar el EGM, ya que no se tendría hasta muchos meses después de salir, la única herramienta que les quedaba para ofrecer a sus anunciantes era la tirada.<sup>460</sup>

En el momento en el que sale *ADN* las imprentas estaban copadas por los gratuitos y todavía los diarios de pago mantenían tiradas altas. Las ediciones vespertinas rompían este bloqueo, permitirían aumentar las tiradas en las grandes capitales y ofrecer un segundo soporte. Ahí nace *ADN2*, que es el nombre que adoptaron las ediciones vespertinas. Como señalaba José

<sup>459</sup> *Elmundo.es* [en línea]. El gratuito de Planeta tendrá edición matinal y vespertina en Madrid y Barcelona. Comunicación, 24 de febrero de 2005. En: Internet. <<http://www.elmundo.es/elmundo/2006/02/23/comunicacion/1140723309.html>> (Consulta, 20 agosto 2012).

<sup>460</sup> ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. Op. cit., (2010).

Sanclemente, consejero delegado entonces del diario, se necesitaba un EGM muy alto para vender la publicidad. La asociación de ADN con Atres Advertising permitía atraer al papel anunciantes de la Televisión. Pero traducir los GRP's que se vendían en el medio televisivo a la prensa exigía tener audiencias muy altas. El experimento vespertino de ADN2 fracasó en gran parte porque el EGM no incorporaba los lectores duplicados de la tarde a sus estudios de audiencia.<sup>461</sup> Para Montagut esta era la única explicación que motivó el cierre del vespertino, más allá de las elucubraciones que se hicieron desde los confidentiales de internet.<sup>462</sup>

Montagut afirmaba que “ADN durante muchos meses fue el único diario europeo que se editaba mañana y tarde”.<sup>463</sup> También se dijo que era el primer vespertino en España en décadas, olvidando que pocos meses antes había cerrado *Ahora*, el diario gratuito ideológico que había salido solo por las tardes.<sup>464</sup>

Estas dos ediciones en papel, matutina y vespertina, conectadas con la página web materializaban el concepto de ADN como “multiplataforma”. Esto fue un elemento muy novedoso aportado por ADN. Montagut hablaba del primer diario 24/7 (24 horas, durante los 7 días). Ya había estudiado muy a fondo la posibilidad de hacer un vespertino con *El Periódico*, viendo que casi todas las noticias importantes que ocupaban las portadas del día siguiente, habían llegado a la redacción antes de la una de la tarde. Cuando Schibsted quiso contratarle (finales de 2000), también se lo había propuesto: hacer un gratuito vespertino. Probablemente, lanzar un vespertino casaba la necesidad de imprimir mayor número de ejemplares con el proyecto de plataformas de Montagut. Además, la edición de la tarde se hacía con la misma plantilla del diario.<sup>465</sup>

El concepto del diario en distintas plataformas, acompañando al lector, era un elemento atractivo y diferencial en la comunicación. “ADN no debía ser sólo un periódico. Se creó como una estructura compuesta por diversas plataformas que pretendían mantener informados a sus usuarios durante las 24 horas del día en cualquier lugar en el que se encontraran.”<sup>466</sup>

Nada más salir ADN, algunos columnistas recogen la crítica de sus competidores, sobre que el diario se hiciese desde Barcelona, donde tenía su redacción central. De manera irónica le llamaban “BCN” en vez de ADN, “argumentan que el periódico es demasiado “barcelonés”, que se le nota excesivamente que tiene la redacción en Barcelona y que se realiza y edita allí, un matiz que puede restarle implantación en otras ciudades, como es el caso de Madrid”.<sup>467</sup>

<sup>461</sup> SANCLEMENTE, JOSÉ. Op. cit., 2012.

<sup>462</sup> MONTAGUT, ALBERT. 2008. Op. cit. p. 375.

<sup>463</sup> Ibidem.

<sup>464</sup> *Periodistas 21* [en línea]. Empapelados. 1 de marzo de 2006. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2006/03/empapelados.html>> (Consulta, 20 agosto 2012).

<sup>465</sup> MONTAGUT, ALBERT. Op. cit., (2012a).

<sup>466</sup> MONTAGUT, ALBERT. Op. cit., (2008), p. 372.

<sup>467</sup> *El Confidencial Digital* [en línea]. Llamen “BCN”, en lugar de ADN, al nuevo gratuito de Planeta por demasiado “barcelonés”. El Chau-Chau, 8 de marzo de 2005. En: Internet.

Durante sus primeros cuatro años de presencia en España, también *Metro Directo* había tenido su sede y redacción central en Barcelona. Luego en 2005 decidió trasladarla a Madrid. Más allá de la anécdota, la crítica de “barcelonés” a *ADN* nos habla del centralismo informativo predominante en España en los medios de comunicación, pero también señala el punto más débil de la estructura creada por el diario de Planeta: la falta de un socio referente y de peso en Madrid. Por otra parte, la impronta barcelonesa tenía necesariamente que dejarse sentir. El artífice de la idea (Sanclemente), el socio principal (Lara) y el director del diario (Montagut), eran tres barceloneses, por nacimiento, por formación y por profesión, procedentes del sector editorial y periodístico de la capital catalana. Era un diario que, seguramente, de haberse lanzado en Madrid, se hubiese hecho de una manera muy diferente.

Una de esas aportaciones *barcelonesas* de *ADN* fue su diseño. La intención era asociarse a la prensa de calidad, que tenía como referente a los diarios londinenses, que habían ido abandonando el formato sábana y evolucionando hacia el formato tabloide, para facilitar una lectura más cómoda a los *commuters*. En realidad era un poco mayor que el tabloide y en la prensa británica de calidad se denominó “compacto”. Según sus promotores, *ADN* era un “compacto”, al asociarse a una prensa seria y no a una sensacionalista. “El periódico de tipo *compact* se refiere a un periódico de calidad que ha decidido abandonar el formato *broadsheet* –sábana- y ha pasado a desarrollarse en tamaño *tabloid* –tabloide-. Simplificando, los compactos serían los tabloides serios”.<sup>468</sup>

Además de la prensa de calidad británica, otro de los referentes era *AM New York*, un diario gratuito que había triunfado en Nueva York, muy de servicio, muy ciudadano.<sup>469</sup>

Todo ello se reflejó en un diseño muy cuidado y elaborado, con códigos cromáticos según las distintas secciones temáticas:

Azul:	Ciudad, Política, Internacional, Economía
Naranja:	La Vida
Verde:	Deportes
Rojo:	Cultura <sup>470</sup>

Los diarios gratuitos competidores de *ADN* ya se habían identificado con alguno de los colores primarios en sus manchetras. Así *20 minutos* tenía el azul, *Metro Directo* poseía el verde, y el rojo era el color predominante en *Qué!* La opción de *ADN* fue ser multicolor, de acuerdo con su enfoque

---

<[http://elconfidencialdigital.com/muy\\_confidencial/el\\_chau-chau/032170/llaman-bcn-en-lugar-de-adn-al-nuevo-gratuito-de-planeta-por-demasiado-barcelones?IdObjeto=6618](http://elconfidencialdigital.com/muy_confidencial/el_chau-chau/032170/llaman-bcn-en-lugar-de-adn-al-nuevo-gratuito-de-planeta-por-demasiado-barcelones?IdObjeto=6618)> (Consulta, 20 agosto 2012).

<sup>468</sup> MONTAGUT, ALBERT. Op. cit., (2008), p. 369.

<sup>469</sup> SANCLEMENTE, JOSÉ. Op. cit., 2012.

<sup>470</sup> *ADN*. Folleto de presentación. Contenidos y diseño. p. 6.



de calidad, tecnológico, multiplataforma. También, por el color de su cabecera, podía ser identificado con el negro, que también se asocia con la prensa de calidad. Este diseño le acercaba a los diarios de pago y le alejaba del sensacionalismo formal de otros gratuitos, como *Qué!*, o como los diarios de la prensa popular deportiva.

En una entrevista a los pocos días de lanzar *ADN*, Albert Montagut afirmaba en que su foco no eran los diarios gratuitos, sino la prensa de pago. No tanto como competidor, sino como sustitutivo. Esto evidenciaba que era un gratuito que quería ser diferente, a los que había hasta entonces. Con la llegada de *ADN* se produjo un dato clave e histórico: los diarios gratuitos tiraban más ejemplares que los diarios de pago: 4,6 millones frente a 4,3.

Esto hablaba de la madurez del sector de los gratuitos, por lo que *ADN* se definía como “diario abierto de tercera generación”, en el que la gratuidad no era el primer factor y que disparaba directamente contra la prensa de pago.<sup>471</sup>

El primer EGM, un año después de la salida, dio a *ADN*, 1.047.000 lectores<sup>472</sup>, muy lejos del 1.500.000 que se habían fijado en sus primeras previsiones. No obstante, a finales de 2008, es decir dos años y medio después de su lanzamiento, se habían colocado entre los cinco diarios de información general más leídos de España, con 1.787.000 lectores<sup>473</sup>. Un logro importante en la prensa diaria española.<sup>474</sup>

Quizá la fórmula de *ADN* más cercana a la de los diarios de pago, noticias más largas, temas más serios, le daba una menor rotación de lectores por ejemplar que a sus competidores. Estos, sobre todo *20 minutos* y *Metro*, después de más de un lustro de experiencia en las encuestas de audiencia, conocían mejor qué había que hacer, cuándo y dónde, para obtener mejores resultados. Alguna fuente cifró en 28 millones de euros la inversión para el lanzamiento de *ADN*, curiosamente similar a la que se había proporcionado para el lanzamiento de *Qué!* un año antes (30 millones).<sup>475</sup>

### **5.27. La entrada de *ADN* produjo la saturación del mercado de los gratuitos**

Una de las grandes cuestiones debatidas entonces en el sector era si realmente había sitio en el mercado para cuatro diarios gratuitos. Como explicaba uno de los digitales especializados en temas de comunicación, aunque no se conocían sus estrategias comerciales, se sabía que contaba con un gran apoyo de Planeta, lo que se constataba por ejemplo con un gran reportaje en Antena

<sup>471</sup> *Periodistas 21* [en línea]. “Nuestro foco no es la prensa gratuita”. 27 de marzo de 2006. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2006/03/nuestro-foco-no-es-la-prensa-gratuita.html>> (Consulta, 20 agosto 2012).

<sup>472</sup> AIMC. Resumen general EGM. Ranking de medios impresos. Año móvil octubre 2005-mayo 2006.

<sup>473</sup> AIMC. Resumen general EGM. Ranking de medios impresos. Año móvil febrero a noviembre 2008.

<sup>474</sup> MONTAGUT, ALBERT. Op. cit., (2008), pp. 374-375.

<sup>475</sup> *Clarín.com* [en línea]. Sigue creciendo el boom de los diarios gratuitos en España. Buenos Aires, 17 de marzo de 2006. En: Internet. <<http://edant.clarin.com/diario/2006/03/17/sociedad/s-01159876.htm>> (Consulta, 20 agosto 2012).



3. Algunos expertos incluso afirmaban que *ADN* había llegado para “reventar el mercado”,<sup>476</sup> lo que estaría alineado con su estrategia defensiva.

Es evidente que los expertos veían que se produciría una saturación con la llegada de *ADN*. Había muchas ciudades, todas las más grandes, que iban a contar con cuatro diarios gratuitos en sus calles. Aunque el mercado publicitario seguía creciendo, acompañando al incremento del PIB, era evidente que no lo había hecho tanto como para cubrir cuatro grandes cabeceras nacionales de diarios gratuitos. Arsenio Escolar, de *20 minutos*, veía así el panorama con la salida de *ADN*, ante la pregunta de si había mercado para cuatro gratuitos, “quienes se queden terceros o cuartos en audiencia lo tendrán difícil porque no conseguirán facturación suficiente para mantener las grandes tiradas en las que todos estamos ahora, ni la competencia en la calidad del producto”.<sup>477</sup>

Desde el ejercicio 2005 todas las sociedades editoras de gratuitos estaban en pérdidas. El esfuerzo de expansión había eliminado los escasos beneficios de las cuentas de resultados. *20 minutos* y *Metro* solo habían obtenido números negros en 2004. La salida de *ADN* obligaba de nuevo a un esfuerzo de renovación en ediciones, formatos, contenidos, distribución y desarrollo web.<sup>478</sup>

La respuesta es que no había mercado para cuatro diarios gratuitos nacionales. El ciclo económico ascendente tapaba esta realidad que en muy pocos años se vino abajo. Un año antes, en 2005 tras la salida de *Qué!*, Carlos Oliva-Vélez, director general de *Metro Directo*, afirmaba que no había mercado para tres cabeceras gratuitas nacionales y que alguna caería, pero que no sería *Metro*, por su solvencia y potente red internacional, su capacidad periodística, pero también la de gestión.<sup>479</sup>

Entró en el mercado un cuarto diario nacional y *Metro* fue el primero en caer. Podría parecer que el ejecutivo del diario sueco en España se equivocó totalmente. Sin embargo Vélez-Oliva acertó. No había mercado para tres y *Metro* fue el diario menos afectado por la crisis económica en España, gracias a su rápida decisión de salida inmediata del mercado, en los primeros días del año 2009. La caída de la actividad económica del país estaba empeorando, el mercado publicitario estaba empeorando y la competencia era muy fuerte. Buscaron fórmulas de colaboración, pero como no fructificaron y no estaban dispuestos a perder más dinero, se retiraron. A los demás, les costó mucho más.<sup>480</sup>

<sup>476</sup> *PR Noticias* [en línea]. *ADN* sale a la calle ¿Hay mercado para cuatro gratuitos nacionales? 1 de marzo de 2006. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/television/187-CUATRO%20/12371-adn-sale-a-la-calle-ihay-mercado-para-cuatro-gratuitos-nacionales>> (Consulta, 20 agosto 2012).

<sup>477</sup> *Periodistas 21* [en línea]. “*ADN* refuerza el liderazgo de *20 Minutos*”. 28 de marzo de 2006. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2006/03/adn-refuerza-el-liderazgo-de-20.html>> (Consulta, 20 agosto 2012).

<sup>478</sup> En Anexos, se detallan las cuentas de resultados de estas sociedades.

<sup>479</sup> *PR Noticias* [en línea]. No hay cabida en el mercado para tres diarios gratuitos. 4 de febrero de 2005. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/prensa/561-DIARIOS%20GRATUITOS/3216-no-hay-cabida-en-el-mercado-para-tres-diarios-gratuitos>> (Consulta, 20 agosto 2012).

<sup>480</sup> *Metro International* [en línea]. *Metro International* closes operations in Spain. Luxemburgo, 29 de enero de 2009. En: Internet. <<http://www.metro.lu/node/76/story/138>> (Consulta, 9 septiembre 2010).

Por tanto, la realidad ha dado la razón a aquellos escépticos que apostaban que “*ADN* ha llegado para reventar el mercado”. Es verdad que después vino la gran crisis combinada económica, publicitaria y de modelo de la prensa. Pero también es verdad que no había mercado para tres y la entrada del cuarto diario acabó por reventarlo.

### **5.28. La respuesta de sus competidores: *Metro* amplía y lanza nuevas ediciones**

Al igual que ya había ocurrido con la salida del gratuito *Qué!* del Grupo Recoletos, los competidores anticiparon la reacción ante la salida de un nuevo gratuito. También, de alguna manera, las estrategias se repitieron y se acometieron acciones similares.

El 9 de enero de 2006, dos meses antes de la salida de *ADN*, *Metro Directo*, que quizá era el diario más cercano a la primera generación de gratuitos, anuncia el detalle de su estrategia de presencia extensiva en el territorio nacional. El titular en un blog era muy ilustrativo: “*Metro* empapelará España”.<sup>481</sup>

La explicación de la sociedad matriz de *Metro Directo* a accionistas, analistas y prensa se centraba en la gran presencia nacional, que era la estrategia elegida, “llegando a 37 de las 48 capitales de provincia. El 80% de la población urbana española tiene acceso ahora a *Metro*, haciendo de él el mayor diario por presencia”.<sup>482</sup>

*Metro* era el único de los diarios que no podía cambiar su fórmula y adaptarla al mercado español. Era el creador del modelo nórdico de diario gratuito, y lo aplicaba por igual en todo el mundo donde estaba presente. No obstante, con esta extensión a ciudades pequeñas estaba de alguna manera traicionando su fórmula. En cualquier caso, con respecto a sus contenidos, eran más genéricos y comerciales y, por tanto, más extensibles a cualquier núcleo urbano. Desde su redacción central en Madrid se elaboraba una edición nacional de la que las demás ediciones podían seleccionar las informaciones de su interés y que al mismo tiempo era posible distribuirla en cualquier ciudad española. Algunos expertos ponían en duda esta estrategia extensiva de papel pero poco personalizada en contenidos.<sup>483</sup>

La nueva ampliación de *Metro* a 15 ciudades, ante la salida de *ADN*, era la siguiente:

-Ampliación de la Edición Galicia, con extensión a las ciudades de Pontevedra. Orense y Lugo.

<sup>481</sup> *Periodistas 21* [en línea]. *Metro* empapelará España. 9 de enero de 2006. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2006/01/metro-empapelar-espaa.html>> (Consulta, 22 agosto 2012).

<sup>482</sup> Metro International [en línea]. *Metro* increases circulation in key markets. Luxemburgo, 23 de enero de 2006. En: Internet. <<http://www.metro.lu/node/76/story/221>> (Consulta, 9 septiembre 2010).

<sup>483</sup> *Periodistas 21* [en línea]. 9 de enero de 2006. Op. cit.

- Ampliación de la Edición Castilla y León, con extensión a las ciudades de Ávila, León, Palencia, Segovia, Soria y Zamora.
- Creación de la Edición Extremadura, en las ciudades de Badajoz, Cáceres y Mérida.
- Creación de la Edición Aragón, en las ciudades de Huesca y Teruel.
- Creación de la Edición La Rioja, en la ciudad de Logroño.<sup>484</sup>

Además, el 1 de marzo de 2006 se puso en marcha una nueva edición, esta vez en la provincia de Castellón, que incluía las ciudades de Castellón, Villarreal y Burriana, con 10.000 ejemplares diarios de lunes a viernes. Salía exactamente el mismo día que se publicaba *ADN*, con una edición también en Castellón.

El 28 de marzo de 2006 se lanzó una edición en Canarias, en conjunto con una franquicia que convirtió su periódico gratuito *Canarias Ahora* en *Metro Canarias*. Inicialmente solo se distribuyó en Las Palmas y en otras ciudades de la isla de Gran Canaria.

Por último, en la reacción de *Metro* ante la salida de *ADN*, pero no menos importante por ello, está el lanzamiento de la edición del País Vasco. En 2003, *Metro Directo* ya había estado a punto de lanzar una edición en Bilbao, a la que renunció a finales de aquel año, por la fuerte defensa que hacía Vocento de la plaza con su gratuito *El Nervión*. Pero con la salida de *ADN* todos sus competidores estaban allí menos *Metro*, en una ciudad que era la décima capital española en habitantes. La solución de *Metro* fue interesante, ya que fue el primero en salir con una edición conjunta y única para el País Vasco, que se distribuía de forma conjunta en las tres capitales, Bilbao, San Sebastián y Vitoria.<sup>485</sup>

La reacción por tanto de *Metro* ante la salida de *ADN* fue espectacular: amplió su presencia en 20 capitales de provincia, además de otras ciudades de Gran Canaria y Castellón. Creó seis nuevas ediciones y amplió dos ya existentes. Alcanzó, en definitiva, el 80% de la población urbana española, lo que era un gran logro.

La siguiente acción expansiva de *Metro* en España tuvo lugar a principios de 2008. Fue también la última acción de este tipo antes de su cierre a principios de 2009. El 14 de enero de 2008 la prensa digital especializada anunciaba el lanzamiento de una nueva edición de *Metro Directo* en Andalucía. Venía a completar las dos ediciones que ya mantenía en la Comunidad Autónoma: la de Sevilla de 2003 y la de Málaga abierta en 2005. La nueva edición se distribuiría en las ciudades de Almería, Cádiz, Córdoba, Granada y Jaén. Suponía según afirmaban alcanzar casi el 100% de la

<sup>484</sup> PR Noticias [en línea]. *Metro* amplia su distribución. 9 de enero de 2006. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/prensa/561-DIARIOS%20GRATUITOS/10139-metro-amplia-su-distribucion>> (Consulta, 21 agosto 2012).

<sup>485</sup> PR Noticias [en línea]. *Metro* abre una edición en el País Vasco. 3 de abril de 2006. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/home/561/13893-metro-abre-una-edicion-en-el-pais-vasco>> (Consulta, 22 agosto 2012).

cobertura nacional, entendemos que urbana, como solían indicar los comunicados de Metro News.<sup>486</sup>

### 5.29. 20 minutos, líder de la prensa española de información general

En diciembre de 2005 se dieron a conocer los resultados del EGM del Año móvil febrero-noviembre de ese mismo año. Estos constataban un dato que se convierte en un hito de la prensa española: el primer diario de información general es un gratuito. *20 minutos*, con 2.298.000 lectores superaba ampliamente a *El País* (2.048.000), a *Qué!* (1923.000), a *Metro* (1.903.000) y se quedaba cerca del diario deportivo *Marca* (2.512.000). Los demás diarios de información general quedaban muy lejos: *El Mundo* (1.342.000), *El Periódico* (854.000) o *ABC* (840.000).<sup>487</sup> Dos oleadas después de ésta (octubre 2005-mayo 2006), *20 minutos* superaba también al diario *Marca* y se colocaba como el diario español más leído con 2.448.000 lectores.<sup>488</sup>

Desde mayo de 2004, *20 minutos* era ya el diario más leído en Madrid con más de un millón de lectores<sup>489</sup>, pero el liderazgo nacional era algo completamente distinto. Este hecho hablaba de la madurez del modelo, así como de la habilidad del diario gratuito de Schibsted para optimizar su distribución y entender los parámetros y características de un estudio como el EGM. Era más una cuestión de rotación de ejemplares, que de tiradas. Para ello, el equipo de Arsenio Escolar se va tres días a la sede de AIMC (EGM) donde se les permitía consultar cada una de las miles de entrevistas que afirmaban haber leído *20 minutos*. Es decir, lo que se denomina “un positivo”. Incluso, pueden analizar las de algunos lectores que no computan por no haberlo hecho el día anterior, pero sí que lo habían hecho en otros días. Estos no cuentan para el EGM, pero proporcionan mucha información. Este análisis les ha permitido comprender qué sucede con los ejemplares que distribuyen, y tomar decisiones de reparto para conseguir una rotación más alta.<sup>490</sup>

Son muchas las críticas que el EGM y sus procedimientos han recibido. Siempre ha estado en el ojo del huracán. Es lógico teniendo en cuenta que en función de sus datos se distribuye una parte muy importante del presupuesto de publicidad en medios convencionales en España. Pero hay que decir también que es la investigación que más encuestas realiza. En la oleada de 2005 en que *20 minutos* alcanzó el liderazgo de la prensa española, se tuvieron en cuenta una muestra de 43.540 entrevistas. Es mucha información la que proporciona que, cruzadas adecuadamente sus variables,

<sup>486</sup> PR Noticias [en línea]. *Diario Metro pone en marcha una edición en Andalucía*. 14 de enero de 2008. En: Internet. <[http://www.prnoticias.es/index.php?option=com\\_content&task=view&id=10004923&Itemid=124](http://www.prnoticias.es/index.php?option=com_content&task=view&id=10004923&Itemid=124)> (Consulta, 22 agosto 2012).

<sup>487</sup> AIMC. Resumen general EGM. Ranking de medios impresos. Año móvil febrero a noviembre 2005.

<sup>488</sup> AIMC. Resumen general EGM. Ranking de medios impresos. Año móvil octubre 2005 a mayo 2006.

<sup>489</sup> AIMC. EGM. Año móvil octubre 2003 a mayo 2004. En: *Periodistas 21* [en línea]. *20 Minutos es el diario más leído en Madrid*. 8 de julio de 2004. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2004/07/20-minutos-es-el-diario-ms-leido-en.html>> (Consulta, 22 agosto 2012).

<sup>490</sup> ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. Op. cit., (2010).

permite un conocimiento muy útil de lo que ocurre con las audiencias. La estrategia de *20 minutos* era clara: analizar cada uno de los “positivos”, es decir, de las encuestas que decían que les habían leído. En función de esas conclusiones se elaboraba la estrategia de distribución. Históricamente, *20 minutos* ha sido el diario gratuito con mayor rotación: 3 lectores por ejemplar distribuido, muy por encima de sus competidores.

Estos 3 lectores eran para *20 minutos* 3 perfiles de lectores, fruto del estudio de los “positivos” del EGM. El primer lector coge el diario al inicio de viaje, entre las siete y media y las nueve. *20 minutos* prima el reparto en las cabeceras de viaje, no en los destinos finales. El segundo lector es compañero del primero. Se cruza con él en el destino, en el lugar de trabajo, en donde sea. Por último, el tercer lector es un familiar del segundo, que lo lleva a casa por la noche.<sup>491</sup>

El liderazgo, en los medios de comunicación es muy importante. Es la clave de la captación de publicidad. Ser el soporte líder de un medio proporciona un plus en la facturación publicitaria, mucho mayor que la diferencia de audiencia que pueda haber con el soporte con segunda mayor audiencia. Ocurre en Televisión, en Radio, en Prensa y en cualquiera de sus segmentos. Es normal, teniendo en cuenta que la mayoría de las campañas publicitarias se realizan en un solo soporte en cada medio.

Hay que decir, en cualquier caso, que a diferencia de lo que ocurre en los diarios de pago, la audiencia en los gratuitos “se fabrica” principalmente a base de poner ejemplares en la calle para su distribución. Luego esta guerra de audiencias era, en realidad, una guerra de euros invertidos en papel, en impresión y en distribución, los tres grandes costes de un diario gratuito. Hay por tanto una decisión directa en la audiencia que se genera.

El diario *Qué!* había nacido con la decisión de liderar este sector de la prensa diaria. En un momento determinado estuvo muy cerca de la audiencia del líder *20 minutos*, que hubiera podido superar de haberlo querido. De hecho, hubo un tiempo durante el año 2006 en el que el diario de Recoletos era el que tenía un mayor número de ejemplares en la calle, por encima de *20 minutos*. En octubre de 2006, *20 minutos* volvía a colocarse por delante de *Qué!* no solo en número de lectores, sino también en número de ejemplares.<sup>492</sup>

*Qué!* por razones estratégicas que desconocemos, no quiso continuar en la carrera por el primer puesto. Quizá por el esfuerzo económico suplementario que suponía, quizá por otras razones. El caso es que en diciembre de 2005 había un líder claro de la audiencia de la prensa diaria de información general: el diario gratuito *20 minutos*, pionero del nuevo modelo en España. En menos de seis años después de haber salido su primer número con el famoso “Nadie da un duro por nosotros”.

<sup>491</sup> ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. Op. cit., (2010).

<sup>492</sup> *PR Noticias* [en línea]. *20 Minutos* recupera el primer lugar de la distribución gratuita. 4 de octubre de 2006. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/prensa/561/22828-20-minutos-recupera-el-primer-lugar-de-la-distribucion-gratuita>> (Consulta, 22 agosto 2012).

En octubre de 2006 volvía a ser líder también en número de ejemplares distribuibles: un promedio diario de 996.999.<sup>493</sup>

### 5.30. La reacción de *20 minutos* a la salida de ADN

Este liderazgo obtenido por *20 minutos* le hizo plantearse una estrategia mucho más pausada ante la salida de ADN, que la que había decidido cuando se lanzó *Qué!* Ahora, como líder, tenía que defender la posición, estar atento a los movimientos de sus competidores y no cometer errores.

La estrategia de reacción de *20 minutos* a la salida de ADN fue en gran parte desvelada por Arsenio Escolar en una entrevista. Contemplaba la realización de cambios y el desarrollo de mejoras en: contenidos propios, productos complementarios, plataforma internet, publicidad y distribución.<sup>494</sup>

Esta vez no hubo nuevas ediciones. Al contrario de la estrategia extensiva que aplicaba *Metro Directo*, intentando alcanzar la máxima cobertura nacional con un diario generalista, *20 minutos* prefería una estrategia de concentración en el producto, mejorando su calidad informativa, con una mejor implantación y distribución local allí en donde ya se había implantado. Tenía los ejemplares que le daban el liderazgo y la presencia en donde quería estar.

Solamente se lanzó una edición más, pero fue a finales del verano de 2007. El 10 de septiembre de ese año, lanzó la edición de Asturias, la decimoquinta en su historia, con una tirada anunciada de 45.000 ejemplares. Completaba así una estrategia de estar presente en todas las ciudades peninsulares de mayor población.<sup>495</sup>

Curiosamente, fue la primera –y única- edición regional de *20 minutos*, ya que todas las demás eran de ciudades. Esta era una diferencia importante entre el diario de Schibsted y los de sus competidores, que tenían muchas ediciones regionales. Su modelo estaba más próximo a la ciudad que a la región, con una información local propia que era diferencial.

La estrategia de *20 minutos* era, por tanto, profundizar en las fortalezas de su propio producto. Hay que decir que el análisis de situación competitiva en el momento de la salida de *Qué!* era válido también para la salida de ADN. En un principio se hubiera podido esperar que ambos salieran en un mismo momento, o, al menos, muy próximos. A finales de 2004 estaba previsto el lanzamiento del diario de Recoletos y también estaba listo el proyecto de Sanclemente. Los escenarios estratégicos de ambas salidas estaban muy perfilados. Es decir, los competidores presentes entonces en el mercado (*20 minutos* y *Metro*) habrían podido anticipar las características de la

<sup>493</sup> PR Noticias [en línea]. Op. cit., 4 de octubre de 2006.

<sup>494</sup> Periodistas 21 [en línea]. "ADN refuerza el liderazgo de *20 Minutos*". 28 de marzo de 2006. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2006/03/adn-refuerza-el-liderazgo-de-20.html>> (Consulta, 20 agosto 2012).

<sup>495</sup> 20minutos.es [en línea]. Ya hay *20 minutos* en Asturias. 10 de septiembre 2007. En: Internet. <<http://www.20minutos.es/noticia/273329/0/minutos/asturias/hay/>> (Consulta, 22 agosto 2012).



salida del diario *ADN*. Las decisiones estratégicas que tomaron cuando salió *Qué!* seguramente tendrían en cuenta que podría salir *ADN*.

Es por ello que, en una visión superficial, pudiera parecer que *20 minutos* no reaccionó a la salida del diario de Planeta. En un análisis con mayor profundidad se ve que los cambios llevaban un año produciéndose: todo 2005. Y dando fruto, pues le habían llevado al liderazgo de la prensa diaria en España.

Además del liderato, *20 minutos* tenía otras ventajas. La primera de ellas y no la más pequeña, era acumular una experiencia de seis años en la elaboración y edición de contenidos propios, impresión, distribución y comercialización de una cabecera de diarios gratuitos en toda la península. La segunda ventaja era saber que *ADN* no contaría con certificaciones de tiradas y audiencias para presentar al mercado publicitario hasta meses después de haber salido. La tercera era el plazo tiempo con el que contaría hasta que el nuevo producto *ADN* estuviera completamente rodado.

Estas ventajas le permitían a su director Arsenio Escolar afirmar, en una entrevista, que “*ADN* refuerza el liderazgo de *20 minutos*”. Es decir ante la aparición de nuevos modelos, la idea de *20 minutos* era profundizar y mejorar en el suyo propio, que era el que le había proporcionado ser el primero para los lectores. A la pregunta de si afectaba a *20 minutos* la salida de *ADN*, Escolar decía que sí, pero para bien, pues había reforzado su liderazgo en todos los aspectos.<sup>496</sup>

En cierta medida, se podría desprender de las respuestas de Escolar y de lo que se había hecho hasta entonces, que desde *20 minutos* se veía ya el diario en papel como algo terminado, consolidado, que ya había tocado techo. Que ahora tan solo quedaría mejorar el propio producto y su distribución, así como ir rodeándolo de otros productos y servicios complementarios. La mejor manera de combatir *ADN* era centrarse en mejorar *20 minutos*.

A lo largo de 2005, tras la salida de *Qué!*, *20 minutos* había lanzado ocho nuevas ediciones (Málaga, Granada, Murcia, Córdoba, Bilbao, Valladolid, La Coruña y Vigo), para completar la cobertura deseada y con ediciones que se pensaba que podían ser rentables.

El 8 de febrero de 2005 se había lanzado una nueva página web ([www.20minutos.es](http://www.20minutos.es)), no como una actualización, ni como un lavado de cara, sino como una estrategia clara de apuesta por la plataforma, ante la salida de *Qué!* y su enfoque de blogdiario. La estrategia en la red del gratuito de Recoletos se quedó en meras intenciones iniciales, ya que se dedicaron todos los esfuerzos a consolidar el papel y se relegó la web. Además se necesitaban todos los recursos financieros disponibles para inundar de papel la calle, en la lucha feroz por el liderazgo, que se libró entre los diarios gratuitos en 2005 y 2006.<sup>497</sup>

<sup>496</sup> *Periodistas 21* [en línea]. “*ADN* refuerza el liderazgo de *20 Minutos*”. 28 de marzo de 2006. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2006/03/adn-refuerza-el-liderazgo-de-20.html>> (Consulta, 20 agosto 2012).

<sup>497</sup> SOPEÑA, ALEJANDRO. Op.cit., (2012).

Por el contrario, en *20 minutos* se apostó firmemente por el desarrollo en la web. Esto quería decir promover la interactividad con sus lectores, permitirles su participación, abrir todas las informaciones y columnas a sus comentarios, consentir la reproducción libre de sus contenidos siendo el primer diario bajo licencia *Creative Commons*, crear nuevos blogs y promocionar los de los lectores, mantener y desarrollar una comunidad *20 minutos* a través de la web y de otros perfiles en redes sociales. Muchos cambios y muy importantes.

En los primeros meses de la nueva página hubo muchas críticas en la llamada “blogosfera”. Los comentarios eran todos muy similares respecto al caos que se veía en la organización de la información, y la pérdida de navegación y usabilidad. Nada que no se pudiese arreglar con el tiempo. Los nuevos rediseños siempre exigen atemperarse.<sup>498</sup>

A pesar de las críticas, el éxito de la fórmula no pudo ser más inmediato. En los datos de OJD del mes de mayo de 2006, tan solo tres meses de medición después de su relanzamiento, *20minutos.es* era la tercera web de información general de España con 1.887.222 usuarios únicos, tras *elmundo.es* y *abc.es*. Hay que aclarar que *elpais.com* no estaba entonces incluido en los controles de OJD interactiva.<sup>499</sup> Pero conviene señalar que no había ninguno de sus competidores entre los veinte primeros puestos de los sitios de información. Ni rastro de *Qué!* En junio de 2006 *20minutos.es* superaba ya los dos millones de usuarios únicos (2.110.508).<sup>500</sup>

A finales de 2006, se daba un paso muy importante, al unificar su redacción en papel y en web, convencidos de un futuro con una redacción y muchas plataformas. El paso era de tal calado que Arsenio Escolar no dudó en titular, la información de la explicación a sus lectores en su blog, como “La refundación de *20 minutos*”.

El proceso permitiría eliminar duplicidades, administrar mejor la plantilla, y mejorar los productos y sus posibilidades en futuros soportes. *20 minutos* tendría una redacción central abierta 24 horas y en la que una mesa de dirección decidiría qué se hace en cada momento con los contenidos en los distintos soportes.<sup>501</sup>

El cambio reflejaba la situación del sector de prensa diaria ante la revolución tecnológica que se estaba viviendo. Pero también demostraba, una vez más la capacidad estratégica de los ejecutivos de *20 minutos*, con una excelente visión de su sector y tomando decisiones difíciles con las que anticiparse al resto de sus competidores. Durante esos años, la integración de redacciones sería

<sup>498</sup> *Periodistas 21* [en línea]. *20 Minutos.es*, la tentación del caos. 20 de junio de 2006. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2006/06/20minutos-es-la-tentacin-del-caos.html>> (Consulta, 22 agosto 2012).

<sup>499</sup> *Periodistas 21* [en línea]. Mayo marea para la prensa digital. 12 de junio de 2006. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2006/06/mayo-marea-para-la-prensa-digital.html>> (Consulta, 22 agosto 2012).

<sup>500</sup> *OJDinteractiva.es* [en línea]. Evolución audiencia *20minutos.es*. Jun/06. En: Internet. <<http://www.ojdinteractiva.es/20minutos-evolucion-audiencia/totales/todos/240/trafico-global/>> (Consulta, 22 agosto 2012).

<sup>501</sup> Carta del director editorial de *20 minutos* a la redacción. En: *20minutos.es* [en línea]. La refundación de *20 minutos*. 14 de noviembre de 2006. ¡Qué paren las máquinas! [blog]. En: Internet. <<http://blogs.20minutos.es/arsenioescolar/2006/11/14/la-refundacion-20-minutos/>> (Consulta, 20 julio 2012).



uno de los grandes temas que estarían encima de la mesa de todos los gestores de medios de comunicación.

De esta preocupación es un buen reflejo el libro *Reinventando el periódico: una estrategia para la supervivencia de la prensa diaria*<sup>502</sup>, fruto de una tesis doctoral de Plácido Moreno, investigando este tema. Este autor señalaba que integrar redacciones no consiste solo en mover mesas y sillas, sino de integrar los procesos, que son la clave de la organización. Se trata de una integración “lógica” definida como “la utilización eficiente de la infraestructura de tecnología y comunicaciones en cada empresa editora de periódicos para facilitar las sinergias (colaboración) entre los equipos responsables de cada proceso clave en toda la empresa y no sólo la redacción”.<sup>503</sup>

Quizá buena parte del liderazgo que ha protagonizado *20 minutos* en la prensa diaria española durante estos años, haya sido debida a la correcta comprensión de los problemas a los que se enfrentaba el sector, y a haber sabido tomar decisiones que, aunque no siempre han sido acertadas, le han permitido un aprendizaje y, sobre todo, anticipación frente a sus competidores. La “refundación de *20 minutos*” en 2006 es buena muestra de ello.

La apuesta por contenidos propios fue una constante en el desarrollo de *20 minutos*, conscientes de que era uno de los elementos que proporcionaba mayor diferenciación. Tanto frente a los demás diarios de pago como frente a los diarios gratuitos. También había ido evolucionando hacia un mayor peso de la opinión y del enfoque de los temas, alejándose de la neutralidad de la fórmula original del modelo nórdico de diarios gratuitos. Más contenidos propios y locales y más “enfoque *20 minutos*” era la gran apuesta.

En productos complementarios había varios en estudio. Desde 2004 existía un proyecto de un diario gratuito económico que había anunciado en noviembre el propio consejero delegado de 20 Min Holding, Sverre Munck.<sup>504</sup> Se elaboraron maquetas, se pensó en una marca, incluso tenía su propio lema, en línea con el de *20 minutos*: “El primer diario verdaderamente económico”.

En 2005 se había paralizado ante la salida de *Qué!* El consejo de administración pensó que era mejor centrarse en el propio producto para competir mejor ante las nuevas salidas. Vista desde la perspectiva de hoy y de lo que pasó después, parece que fue una decisión acertada.<sup>505</sup>

El 8 de junio de 2006, Multiprensa y Más, la empresa editora de *20 minutos* solicitó la marca *Negocios 20*, el proyecto volvía a estar vivo tras la salida de *Negocio*. Al menos para proteger la marca, ya que este proyecto, finalmente, nunca se puso en marcha.<sup>506</sup>

<sup>502</sup> MORENO, PLÁCIDO. Op.cit., (2009).

<sup>503</sup> ABC.es [en línea]. «Integrar redacciones no consiste sólo en mover mesas y sillas». 30 de septiembre de 2009. En: Internet. <<http://www.abc.es/20090930/medios-redes-digitales/integrar-redacciones-consiste-solo-200909291902.html>> (Consulta, 18 agosto 2010).

<sup>504</sup> Cámara de Comercio Hispano-Noruega [en línea]. Almuerzo de trabajo con el Sr. D. Sverre Munck, Vicepresidente Ejecutivo de la editorial noruega Schibsted y Presidente del Holding *20 minutos*. 19 de noviembre de 2004. En: Internet. <<http://www.cchispanor.com/desarrolloact.asp?id=3>> (Consulta, 12 julio 2012).

<sup>505</sup> ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. Op. cit., (2010).

Uno de los proyectos que sí que salió, fruto de ese análisis de productos complementarios que podría desarrollar la empresa, fue *Calle 20*. Se trataba de una revista gratuita mensual de cultura, ocio, moda y tendencias. La tirada anunciada inicial era de 150.000 ejemplares y se distribuiría en Madrid, Barcelona, Valencia y Bilbao. El informe de control de PGD de 2007 le otorgó un promedio de 84.469 lectores.

El 25 de noviembre de 2005 salió el primer número de *Calle 20*, y todavía se sigue publicando en la actualidad (nº 72, julio 2012).<sup>507</sup>

En Distribución, como se ha visto con anterioridad, las mejoras en *20 minutos* se hacían a partir del estudio en profundidad de los “positivos” –encuestas de quienes leían el diario- que proporcionaba el EGM. Se trataba de favorecer la rotación de cada ejemplar, para lo que se evitaba incluir informaciones o secciones –por ejemplo, *Sudoku*- que incentivaran a retener el ejemplar. Así se consiguió la más alta rotación por ejemplar entre los diarios gratuitos.<sup>508</sup>

Respecto a la Publicidad, la ventaja del diario de Schibsted era que llevaba seis años de relación con los grandes anunciantes y, además, era el líder de los gratuitos.

Como también se ha indicado con anterioridad, ser el líder proporcionaba un plus en la captación de campañas publicitarias. Además, *20 minutos* era también pionero en incorporar algunos formatos muy atractivos para los creativos y anunciantes, como eran las camisas o falsas portadas publicitarias.<sup>509</sup>

Este tipo de publicidad, además de llegar a los lectores del diario, era vista por todos los que les rodeaban en los transportes públicos. Tuvieron mucho éxito en el mercado. Era además un formato impensable para la prensa diaria de pago y proporcionaba muy buenos ingresos y relaciones, ya que se hacía de un modo personalizado para cada anunciante.

También en Publicidad, *20 minutos* incluyó alguna otra innovación. El 7 de junio de 2006, Schibsted, la matriz del diario anunció la compra de Trader Classified Media. Esta compañía estaba presente en España, Francia, Italia, Suiza y Latinoamérica. Era uno de los grandes líderes en anuncios clasificados. En España era el propietario de *Segundamano*, *Mercado*, *Coches.net*, *Fotocasa*, o *Infojob*.<sup>510</sup>

<sup>506</sup> Registro Mercantil Central. Perfil de Empresa de Multiprensa y Más, S.L. En: Internet. <<http://www.einforma.com>> (Consulta, 2 septiembre 2010).

<sup>507</sup> [www.Calle20.es](http://www.Calle20.es) La información de su lanzamiento en: *20minutos.es* [en línea]. Nace *Calle 20*. 18 de noviembre de 2005. En: Internet. <<http://blogs.20minutos.es/arsenioescolar/2005/11/18/nace-calle-20/>> (Consulta, 22 agosto 2012). Para el dato de PGD 2007: *20 minutos*. Martínez Soler, José Antonio. Prensa gratuita en España frente a prensa de pago. Integración Papel-Web [presentación en pdf]. En: Internet. <[www.mediosmasivos.com.mx/online3/MMMOnLine20minutos.pdf](http://www.mediosmasivos.com.mx/online3/MMMOnLine20minutos.pdf)> (Consulta, 23 agosto 2012).

<sup>508</sup> ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. Op. cit., (2010).

<sup>509</sup> Ibidem.

<sup>510</sup> *Schibsted.com* [en línea]. Schibsted ASA (SCH) - Schibsted acquires selected activities of Trader Classified Media. Oslo, 7 de junio de 2006. En: Internet. <<http://www.schibsted.com/ir/Regulatory--and-pressreleases/Regulatory-and-Press-Releases-Archive1/2006/Schibsted-ASA-SCH---Schibsted-acquires-selected-activities-of-Trader-Classified-Media/#>> (Consulta, 23 agosto 2012).

Unos meses antes, con motivo del sexto aniversario, Arsenio Escolar había desvelado la estrategia de incorporar los anuncios clasificados en su página de internet. Tiene sentido, dado que conocería las negociaciones entre Schibsted y Trader, así como la importancia estratégica que estaban adquiriendo los anuncios clasificados en Internet.<sup>511</sup>

Una vez más, *20 minutos* se adelantaba a sus competidores en una tendencia que estaba llevando los anuncios clasificados del papel a la red. Estos habían llegado a ser en Estados Unidos un 40% de los ingresos publicitarios de los diarios en el año 2000. Ahora estaban desapareciendo la mayor parte de ellos, migrando a internet, hacia páginas como *Craigslist*. El modelo de negocio de los diarios en papel estaba cambiando radicalmente.<sup>512</sup>

### 5.31. La lucha por el liderazgo del diario *Qué!*: “la guerra de los gratuitos”

El año largo que transcurrió entre la salida de *Qué!* en enero de 2005 y la aparición del diario *ADN* en marzo de 2006, estuvo marcado por una lucha feroz por el liderazgo de los diarios gratuitos en España. Los tres competidores, *20 minutos*, *Metro* y *Qué!* utilizaron todas las estrategias en sus manos para alcanzarlo. El diario *El Mundo* lanzó en la salida de *Qué!* el término que haría fortuna en la información referente a esta dura pugna: “Arranca la guerra de los gratuitos”.<sup>513</sup>

Una de las primeras decisiones que tomó Recoletos en esta guerra fue rebajar las tarifas publicitarias de *Qué!* en un 50%, muy pocos días después de haber lanzado el nuevo diario, con la clara intención de captar anunciantes de los otros diarios y descolocar a sus competidores. Algo que no estaba sucediendo al ritmo deseado.<sup>514</sup>

Lógicamente, *Qué!* acababa de llegar y tenía que esforzarse más para demostrar al mercado sus ventajas. No contaba en principio con certificados, por lo que hasta que hubiese datos auditados, los números se basaban en las propias comunicaciones del Grupo Recoletos. Pero a mediados del año 2005, los primeros datos estaban ya disponibles y confirmaban que la agresiva estrategia de *Qué!* estaba dando muy buenos resultados. La sorpresa comenzó por la audiencia. El periódico de Recoletos, en su primera aparición en el EGM (octubre 2004-mayo 2005), era el segundo diario gratuito por número de Lectores:<sup>515</sup>

<sup>511</sup> *Periodistas 21* [en línea]. *20 Minutos* cumple seis años con clasificados. 3 de febrero de 2006. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2006/02/20-minutos-cumple-seis-aos-con.html>> (Consulta, 24 agosto 2012).

<sup>512</sup> *IFRA.com* [en línea]. Business Models of Newspaper Publishing Companies. En: Where news? Report nº 1. Mayo 2006. P. 6. En: Internet. <<http://www.robertpicard.net/PDFFiles/IFRAbusinessModels.pdf>> (Consulta, 24 agosto 2012). El dato de los anuncios clasificados en EE.UU. en: PICARD, ROBERT G. Op. cit., (2002), pp. 5-33.

<sup>513</sup> *Elmundo.es* [en línea]. Arranca la guerra de los gratuitos. 18 de enero de 2005. En: Internet. <<http://www.elmundo.es/elmundo/2005/01/17/comunicacion/1105971255.html>> (Consulta, 24 agosto 2012).

<sup>514</sup> *PR Noticias* [en línea]. *Qué!* baja sus tarifas de publicidad en un 50%. 10 de febrero de 2005. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/home/59-prensa-pr/3348-que-baja-sus-tarifas-de-publicidad-en-un-50>> (Consulta, 22 agosto 2012).

<sup>515</sup> AIMC. Resumen general EGM. Ranking de medios impresos. Año móvil octubre 2004-mayo 2005.

- |                           |           |          |
|---------------------------|-----------|----------|
| 1. <i>20 minutos</i> :    | 2.129.000 | Lectores |
| 2. <i>Qué!</i> :          | 1.972.000 | “        |
| 3. <i>Metro Directo</i> : | 1.828.000 | “        |

Con respecto a la oleada anterior del EGM (abril 2004-marzo 2005), *20 minutos* y *Metro Directo* crecían en 100.000 Lectores.<sup>516</sup> Es decir, el esfuerzo de las estrategias por conseguir el liderazgo estaban obteniendo resultados, pero *Qué!* en tan solo cinco meses se había colocado en la segunda plaza. Pero la gran sorpresa vino unas semanas más tarde, cuando se publicaron los datos de PGD y certificaron que el diario gratuito del Grupo Recoletos era el líder por número de ejemplares distribuidos:<sup>517</sup>

- |                           |         |   |
|---------------------------|---------|---|
| 1. <i>Qué!</i> :          | 978.000 | ejemplares distribuibles (febrero-junio 2005) |
| 2. <i>20 minutos</i> :    | 914.000 | “ “ (abril-junio 2005)                        |
| 3. <i>Metro Directo</i> : | 850.000 | “ “ (abril-junio 2005)                        |

De los datos de Lectores (EGM) y de Ejemplares distribuibles (PGD), podemos deducir el índice de Rotación de Lectores por ejemplar:<sup>518</sup>

- |                           |      |                       |
|---------------------------|------|-----------------------|
| 1. <i>20 minutos</i> :    | 2,33 | Lectores por ejemplar |
| 2. <i>Metro Directo</i> : | 2,15 | “ “                   |
| 3. <i>Qué!</i> :          | 2,02 | “ “                   |

Recoletos, además de apostar por colocar más ejemplares que nadie en la calle, había lanzado una novedosa estrategia de distribución que estaba dando buenos resultados.<sup>519</sup>

La conclusión era clara. El Grupo Recoletos había conseguido en muy poco tiempo su objetivo: tenía a un tiro de piedra el liderazgo. Con el número de ejemplares que tenía, con el índice de rotación de Lectores por ejemplar y con la distancia que le separaba de *20 minutos* en número de Lectores (157.000), era cuestión de distribuir 100.000 ejemplares más que ellos, para ser el líder también en número de Lectores.

Pero no fue así, sino al revés. *20 minutos* vendió en abril el 20% de sus acciones al Grupo Zeta y Schibsted consiguió un buen pulmón financiero para su estrategia de expansión. Abrió en 2005 ocho nuevas ediciones que pusieron en la calle un cuarto de millón de ejemplares que le permitieron competir con el millón de ejemplares de *Qué!*, y le proporcionaron varios cientos de

<sup>516</sup> AIMC. Resumen general EGM. Ranking de medios impresos. Año móvil abril 2004-marzo 2005.

<sup>517</sup> *PR Noticias* [en línea]. *Qué!* saca ventaja en la Guerra de los Gratuitos. 27 de julio de 2005. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/prensa/561-DIARIOS%20GRATUITOS/6597-que-saca-ventaja-en-la-guerra-de-los-gratuitos>> (Consulta, 22 agosto 2012).

<sup>518</sup> Elaboración propia.

<sup>519</sup> “El éxito de *Qué!* se ha basado principalmente en su agresiva estrategia de distribución. Conscientes de que la prensa gratuita es un producto "oportunist" que no es buscado por los lectores, han decidido distribuir el periódico en todos los lugares imaginables: bares, peluquerías, centros comerciales, buses urbanos, etc. Esta distribución en muchos casos también ha vulnerado la normativa municipal vigente dejando paquetes de diario en lugares públicos en horas que sobrepasan la autorización de distribución. Una vulneración frente a la que la autoridad ha preferido mirar para otro lado.” En: *PR Noticias* [en línea]. 27 de julio de 2005. Op. cit.

miles de lectores más que pusieron tierra de por medio frente a sus competidores. El Grupo Recoletos tuvo a su alcance el liderazgo con *Qué!* pero, por alguna razón desconocida, renunció a seguir a *20 minutos* en la carrera.

Una de las primeras víctimas de esta guerra fue el director que había lanzado *Qué!*, Alejandro Sopeña. El 23 de marzo de 2006, el consejero delegado del Grupo Recoletos, Jaime Castellanos, comunica el cambio a la redacción de *Qué!* La explicación oficial es que Sopeña asume la dirección de *Marca*, para reconducir la situación del deportivo, en el que había problemas con la dirección de Manuel Saucedo.<sup>520</sup> Ambos mantenían un enfrentamiento histórico, en el que se turnaban las victorias y derrotas, siempre con el deportivo de fondo. Ahora volvía a ganar Sopeña.<sup>521</sup>

El hecho es que catorce meses después de lanzar *Qué!* su director deja el puesto, en plena guerra de los gratuitos, con un diario sin terminar de consolidar.

Es evidente que *Marca* era el buque insignia del grupo y tenía siempre prioridad. La dirección del gratuito la asume Ana Isabel Pereda, quien hasta entonces era Directora General de Publicidad del Grupo Recoletos y que había sido Directora de la revista Actualidad Económica. Por razón de su cargo dentro del grupo, conocía y había participado en el proyecto del diario gratuito desde sus inicios.<sup>522</sup>

En ese mes de marzo de 2006, se dieron a conocer los datos auditados de PGD sobre los ejemplares distribuibles en 2005. *Qué!* se mantenía líder todavía en número de ejemplares, aunque no en Lectores, como ya se ha indicado, donde nunca consiguió superar a *20 minutos*.

1. <i>Qué!</i> :	964.000 ejemplares distribuibles	(febrero-diciembre 2005)
2. <i>20 minutos</i> :	919.000 “ “	(abril-diciembre 2005)
3. <i>Metro Directo</i> :	763.000 “ “	(abril-diciembre 2005) <sup>523</sup>

A mediados de 2006, *20 minutos* recuperó el liderazgo, también en el número de ejemplares. Los datos auditados por PGD entre julio 2005 y junio 2006 certificaban el éxito de la estrategia de reacción del diario dirigido por Arsenio Escolar.

1. <i>20 minutos</i> :	997.000 ejemplares distribuibles	(julio 2005-junio 2006)
2. <i>Qué!</i> :	970.000 “ “	(julio 2005-junio 2006)
3. <i>ADN</i> :	914.000 “ “	(marzo-junio 2006)
4. <i>Metro Directo</i> :	766.000 “ “	(julio 2005-junio 2006) <sup>524</sup>

<sup>520</sup> *Elmundo.es* [en línea]. Alejandro Sopeña deja la dirección de *Qué!* para ponerse al frente de *Marca*. 18 de enero de 2005. En: Internet. <<http://www.elmundo.es/elmundo/2006/03/22/comunicacion/1143056451.html>> (Consulta, 9 mayo 2012).

<sup>521</sup> *PR Noticias* [en línea]. Sopeña y Saucedo, dos viejos conocidos. 18 de enero de 2005. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/prensa/352-MARCA/2804-sopena-y-saucedo-dos-viejos-conocidos>> (Consulta, 24 agosto 2012).

<sup>522</sup> *Elmundo.es* [en línea]. 18 de enero de 2005. Op. cit.

<sup>523</sup> *PR Noticias* [en línea]. *Qué!* *Qué!* sigue liderando la tirada de los diarios gratuitos. 30 de marzo de 2006. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/home/561/13769-que-sigue-liderando-la-tirada-de-los-diarios-gratuitos>> (Consulta, 22 agosto 2012).

Este es el punto de inflexión, donde ya *20 minutos* no abandonará el liderazgo y quizá el punto también donde *Qué!* renuncia a esa carrera por la primera posición. Esta decisión del Grupo Recoletos probablemente esté relacionada con los movimientos corporativos que se sucedieron pocos meses después: en febrero de 2007 los propietarios de Recoletos venden el grupo a Rizzoli y en agosto venden el diario gratuito *Qué!* al Grupo Vocento, que se había excluido de la primera operación.

### 5.32. Los diarios gratuitos superan en ejemplares a los diarios de pago

Los datos auditados por PGD del periodo de julio 2005 a junio de 2006 proporcionaban un dato histórico: por primera vez los diarios gratuitos de información general tiraban más ejemplares que los de pago. Efectivamente, PGD acreditaba que los cuatro grandes gratuitos nacionales imprimían más de 3,6 millones de ejemplares distribuibles diarios.<sup>525</sup>

En cuanto a la prensa de pago, los ochenta y cinco diarios de información general existentes en España, habían tenido una difusión de algo más de 3,1 millones de ejemplares diarios.<sup>526</sup> A los seis años de la aparición de los diarios gratuitos en España, cuatro cabeceras distribuían más ejemplares que todo el conjunto de los diarios de pago de información general, siendo muchos de ellos empresas periodísticas con una presencia centenaria en los mercados. Algo importante había pasado en el mercado de la prensa diaria de papel.

### 5.33. Nuevas ediciones *Qué!* Murcia y Cartagena

Cuando en 2004 Recoletos se planteaba lanzar un gran diario gratuito nacional, salir en Murcia estaba en sus planes. No obstante, en noviembre de ese mismo año trascendió que se había renunciado a algunas ediciones, entre otras la de Murcia, que no se lanzó el 18 de enero de 2005 cuando finalmente se publicó el gratuito con doce ediciones en trece ciudades.<sup>527</sup> El 23 de marzo de 2007 el diario *Qué!* lanza dos nuevas ediciones en Murcia y Cartagena.<sup>528</sup> Estas ediciones se

---

<sup>524</sup> *PR Noticias* [en línea]. *20 Minutos* recupera el primer lugar de la distribución gratuita. 4 de octubre de 2006. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/prensa/561-DIARIOS%20GRATUITOS/22828-20-minutos-recupera-el-primer-lugar-de-la-distribucion-gratuita>> (Consulta, 22 agosto 2012).

<sup>525</sup> *PR Noticias* [en línea]. 4 de octubre de 2006. Op. cit.

<sup>526</sup> ASOCIACIÓN DE EDITORES DE DIARIOS ESPAÑOLES. *Libro blanco de la prensa diaria, 2008: estudios sobre los medios de prensa escrita desde las ópticas empresariales, tecnológicas, legales, éticas y de contenidos*. Asociación de Editores de Diarios Españoles, Madrid, 2007. P.48.

<sup>527</sup> *Periodistas 21* [en línea]. El gratuito de Recoletos ya no es nacional. 12 de noviembre de 2004. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2004/11/el-gratuito-de-recoletos-ya-no-es.html>> (Consulta, 5 julio 2012).

<sup>528</sup> VÁZQUEZ CASILLAS, JOSÉ FERNANDO y DURANTE ASENSIO, ISABEL. Veinte años de fotoperiodismo en el diario *La Opinión*, 1988-2008. Tres Fronteras Ediciones. Murcia, 2008. P. 23.



lanzan dos meses escasos después de la venta del Grupo Recoletos al Grupo Rizzoli, en la que no se había incluido el diario *Qué!*<sup>529</sup> Esto pudo ser debido a completar la presencia nacional con unas ediciones que ya habían estado previstas en el inicio, o más bien para presentar un mejor mapa nacional de distribución para un posible comprador del diario gratuito, ya que se habría decidido venderlo separadamente del resto del Grupo Recoletos. Visto a posteriori parece muy apropiado para la venta que se hizo al Grupo Vocento, ya que éste tenía uno de sus grandes periódicos en la región de Murcia: *La Verdad*, con ediciones propias en las ciudades de Murcia y Cartagena. El diario *Qué!* no lanzó más ediciones durante su primera etapa.

### 5.34. La venta de *Qué!* al Grupo Vocento

Como se ha dicho, el 7 de febrero de 2007, el Consejo de Administración del Grupo RCS Media Group, máximo accionista de Unidad Editorial, aprueba la compra del Grupo Recoletos a sus accionistas por 1.100 millones de euros. De la venta del grupo se había segregado el diario gratuito *Qué!*<sup>530</sup> Estos dos grupos eran viejos conocidos. El Grupo Recoletos había sido accionista de Unidad Editorial, empresa editora de *El Mundo*, entre 1998 y 2003. En este último año vendió su 30% a RCS.<sup>531</sup> El diario *El Mundo* posteriormente, cuando se produjo la compra de *Qué!* por Vocento, argumentó que la exclusión del diario gratuito de la venta de Recoletos era porque RCS “estimó entonces que la importante estructura del diario y la escasa rentabilidad de la prensa gratuita hacían desaconsejable la adquisición del *Qué!* desde un punto de vista estrictamente empresarial”.<sup>532</sup> Es cierto. Empresarialmente era una compra desaconsejable. Al menos al precio que pagó el Grupo Vocento, en el que los expertos estaban de acuerdo en que era un precio muy alto. Lo que sí parece muy claro es que la operación que hicieron los accionistas de *Qué!* fue magnífica, desde un punto de vista económico. Primero, el acierto en la segregación del resto del Grupo Recoletos y venderlo aparte. Segundo, en encontrar un comprador con la mayor disposición a pagar posible. Tercero, vender bien las expectativas. Lo que se vendió en *Qué!* a Vocento no fue un diario gratuito; fue la posibilidad de defender con garantías la posición de privilegio de sus muy rentables diarios regionales de pago. Hay que recordar que entre los diarios gratuitos solo había habido beneficios en el ejercicio de 2004, cuando se repartían el mercado dos de ellos: *20 minutos* y *Metro Directo*. Desde entonces, todos los diarios gratuitos estaban en números rojos.<sup>533</sup>

<sup>529</sup> RCS MediaGroup S.p.A. “BoD RCS MediaGroup: Preliminary consolidated results 2006 and offer for the purchase of the Recoletos group”. Nota de Prensa. Milán, 7 de febrero de 2007.

<sup>530</sup> RCS MediaGroup S.p.A. Op. cit.

<sup>531</sup> *El País*. Recoletos vende a Rizzoli el 30% de 'El Mundo' por 80 millones. Economía, 5 de marzo de 2003. En: Internet. <[http://elpais.com/diario/2003/03/05/economia/1046818808\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2003/03/05/economia/1046818808_850215.html)> (Consulta, 19 julio 2012).

<sup>532</sup> *Elmundo.es* [en línea]. Vocento compra el diario gratuito *Qué!* 3 de agosto de 2007. En: Internet. <<http://www.elmundo.es/elmundo/2007/08/01/comunicacion/1185965008.html>> (Consulta, 24 agosto 2012).

<sup>533</sup> En Anexos, se detallan las cuentas de resultados de las sociedades editoras de diarios gratuitos.

Los accionistas de Factoría de Información, que era la empresa editora de *Qué!* vendieron el 100%. El Grupo Vocento se lo comunicó a la CNMV el 1 de agosto de 2007, así como que “el precio pactado asciende a 132 millones de Euros. La operación será financiada a través de una combinación de efectivo y líneas de crédito disponibles”.<sup>534</sup>

La transacción fue pagada totalmente en metálico. La operación presentaba algunos beneficios fiscales por “amortización deducible del fondo de comercio por un periodo de 5 años (c. €29,1m), así como crédito fiscal de c. €8,4 millones debido a bases imponibles negativas”.<sup>535</sup> La plantilla de *Qué!* en ese momento de la venta a Vocento eran 240 personas.

Las 14 ediciones que se mencionaban en el comunicado eran las siguientes:

Madrid, Barcelona, Sevilla, Alicante, Asturias, Bilbao, Cartagena, La Coruña, Málaga, Murcia, Mallorca, Valencia, Vigo y Zaragoza.<sup>536</sup>

Uno de los directivos del Grupo Recoletos, que participó con sus acciones en las dos ventas, afirma que en la venta del grupo a RCS se ganó dinero, pero que el precio fue muy razonable. Sin embargo, reconoce que en donde se ganó muchísimo dinero fue en la venta de *Qué!* a Vocento.<sup>537</sup>

Pero el precio de 132 millones de euros en efectivo no era todo el precio de la operación. Para el presidente de Recoletos, el importe de la venta siempre fue de 154 millones de euros, ya que al pago en efectivo había que sumar más de 22 millones de euros de pérdidas. Así lo veía también algún experto en el sector, para el que, “Vocento lo compró en 2007, en lo más alto de la burbuja periodística, por 132 millones y acumuló otros 22,4 millones de pérdidas directas, sin contar los costes de reestructuración de estos años”.<sup>538</sup>

El presupuesto inicial del proyecto *Qué!* en su lanzamiento había sido de 30 millones de euros. Pero este importe nunca se llegó a desembolsar totalmente, pues el propio diario fue generando ingresos por encima de lo previsto.

Después a los dos meses de su salida, Recoletos vendió el 30% a Godó, por una cantidad que no trascendió, ni se comunicó a la CNMV.<sup>539</sup>

<sup>534</sup> VOCENTO S.A. Vocento, S.A. ha adquirido el 100,0% del capital de la sociedad “Factoría de Información, S.A.” editora del *Qué!* [Comunicación de hecho relevante a la Comisión Nacional del Mercado de Valores]. Registro nº 82.690, el día 1 de agosto de 2007, 12:13. En: Internet. <<http://www.cnmv.es/Portal/HR/verDoc.axd?t={7d0a98a2-1828-42c9-a81d-d3037bed42df}>> (Consulta, 24 agosto 2012).

<sup>535</sup> VOCENTO S.A. Adquisición del diario gratuito *Qué!* [Presentación corporativa confidencial]. 2 de agosto de 2007. p. 2.

<sup>536</sup> *NortedeCastilla.es* [en línea]. Vocento compra el gratuito *Qué!* y refuerza su liderazgo absoluto en la prensa en español. 1 de agosto de 2007. En: Internet. <[http://www.elnortedecastilla.es/20070801/espana/vocento-compra-gratuito-refuerza\\_200708011358.html](http://www.elnortedecastilla.es/20070801/espana/vocento-compra-gratuito-refuerza_200708011358.html)> (Consulta, 18 agosto 2009).

<sup>537</sup> OLAVE LUSARRETA, JAVIER. Op. cit. 2012.

<sup>538</sup> *Periodistas 21* [en línea]. El anunciado cierre del gratuito *Qué!*. 27 de junio de 2012. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2012/06/el-anunciado-cierre-del-gratuito-que.html>> (Consulta, 30 agosto 2012).

<sup>539</sup> RECOLETOS GRUPO DE COMUNICACIÓN S.A. La Sociedad comunica que ha alcanzado un acuerdo con Grupo Godó de Comunicación, S.A. para que Grupo Godó tome una participación del 30% en el proyecto editorial “*Que*”. [Comunicación de hecho relevante a la Comisión Nacional del Mercado de Valores]. Registro nº 56.322, el día 18 de



Es decir, las plusvalías de la venta de *Qué!* para sus accionistas fueron de más de 120 millones de euros en los dos años y medio que habían pasado desde su lanzamiento. El valor total de la compañía se había multiplicado en este tiempo por más de cinco veces.

Años más tarde, un diario digital calculó que Vocento había pagado más de tres veces el valor del diario gratuito.<sup>540</sup> Este cálculo lo hizo cuando el grupo destinó a pérdidas, por “saneamiento de activos intangibles de *Qué!*”, 85 millones de euros en las cuentas del tercer trimestre de 2008.<sup>541</sup>

El diario *Qué!* presentaba, antes de la compra por Vocento, los siguientes números:

- En la primera mitad de 2007 había facturado 19 millones de euros, con un EBITDA negativo de -2,3 millones de euros (-12,1% sobre Ventas); en 2006 había facturado 26,7 millones de euros, con un EBITDA negativo de -8,4 millones de euros (-31,4% sobre Ventas).
- En 2005, su primer año de publicación había facturado 18,3 millones de euros, con un EBITDA negativo de -15,2 millones de euros (-83,1% sobre Ventas).<sup>542</sup>

EJERCICIO	INGRESOS (Mill.€)	EBITDA (Mill.€)	%
2005	18,3	-15,2	-83%
2006	26,7	-8,4	-31%
1º S 2007	19,0	-2,3	-12%
<b>TOTAL</b>	<b>64,0</b>	<b>-25,9</b>	<b>-40%</b>

Es decir, una tendencia ascendente en las ventas y descendente en las pérdidas operativas. Pero un precio demasiado elevado para el volumen de facturación y la rentabilidad de las operaciones. Como señalaba en su información el diario *El Mundo* “desaconsejable la adquisición del *Qué!* desde un punto de vista estrictamente empresarial”.<sup>543</sup>

Luego, ¿qué impulsa a Vocento a comprar *Qué!*? Pues, como ellos mismos explican al mercado, por la “racionalidad estratégica”, que se concretaba en tres grandes aspectos:

1. La compra posiciona a Vocento como líder de la prensa escrita en España por número de Lectores, incrementando su diversificación.

---

marzo de 2005, 18:35. En: Internet. <<http://www.cnmv.es/Portal/HR/verDoc.axd?t={a9188876-57fc-460a-b6ed-7d2aa3421c8a}>> (Consulta, 24 agosto 2012).

<sup>540</sup> *ElConfidencial.com* [en línea]. Vocento pagó por el diario *Qué!* casi el triple de lo que valía realmente. 13 de noviembre de 2008. En: Internet. <[http://www.elconfidencial.com/cache/2008/11/13/comunicacion\\_53.html#](http://www.elconfidencial.com/cache/2008/11/13/comunicacion_53.html#)> (Consulta, 30 agosto 2012).

<sup>541</sup> VOCENTO S.A. Presentación de resultados enero-septiembre 2008 [Presentación corporativa]. 11 de noviembre de 2008.

<sup>542</sup> VOCENTO S.A. Adquisición del diario gratuito *Qué!* [Presentación corporativa confidencial]. 2 de agosto de 2007. P. 4.

<sup>543</sup> *Elmundo.es* [en línea]. Vocento compra el diario gratuito *Qué!* 3 de agosto de 2007. En: Internet. <<http://www.elmundo.es/elmundo/2007/08/01/comunicacion/1185965008.html>> (Consulta, 24 agosto 2012).

2. Amplía su cobertura regional en regiones y provincias donde *Qué!* es líder y Vocento no está presente.
3. Otras ventajas y sinergias con otras actividades de Vocento: Internet, Valoración del grupo, posicionamiento, etc.<sup>544</sup>

La venta de *Qué!* a Vocento es el paradigma de una de las conclusiones que se perfilan en esta investigación. El negocio operativo de los diarios gratuitos en España no ha sido una actividad rentable, pero sí ha sido muy rentable la venta de las empresas editoras de diarios gratuitos.

Así, Multiprensa y más hizo un buen negocio con la venta de *Madrid y m@s* y *Barcelona y m@s* al Grupo Schibsted. Este, por su parte, hizo un buen negocio cuando vendió el 20% de *20 minutos* al Grupo Zeta. Por otra parte, el Grupo Recoletos hizo un buen negocio cuando vendió al Grupo Godó el 30% del diario *Qué!* Ambos hicieron una magnífica operación cuando se lo vendieron al Grupo Vocento.

### 5.35. La salida del diario gratuito económico *Negocio & Estilo de Vida*

El 23 de mayo de 2006 *Negocio & Estilo de Vida* se convierte en el primer diario gratuito económico que se publicaba en España. Detrás de su lanzamiento estaba el empresario José Enrique Rosendo, que era su director, y Luis María Ansón, que habían publicado en 2005 el diario gratuito, ideológico y vespertino, *Ahora*. Curiosamente volvían a intentarlo con otro segmento. La tirada anunciada de lanzamiento era de 60.000 ejemplares que se distribuirían de manera personalizada en Madrid, Barcelona, Valencia, Bilbao y Sevilla.<sup>545</sup>

Las primeras ideas de un diario gratuito económico se habían planteado en *20 minutos* y en Metro International. En el diario de Schibsted en España, a finales de 2004 se trabajaba en el lanzamiento de *20 negocios*, con una tirada prevista de 80.000 ejemplares,<sup>546</sup> e incluso con un ingenioso lema para la mancheta “el primer diario verdaderamente económico”. El proyecto, que ya estaba muy avanzado, lo tiró abajo el consejo de Schibsted, ante la inminente salida de nuevos competidores.<sup>547</sup>

Por otra parte, dos de los ejecutivos de la multinacional sueca de *Metro*, Jens Torpe y Lawson Muncaster, abandonaron la empresa y se llevaron consigo la idea. El 5 de septiembre de 2005,

<sup>544</sup> VOCENTO S.A. Adquisición del diario gratuito *Qué!* [Presentación corporativa confidencial]. 2 de agosto de 2007. Pp. 5-7.

<sup>545</sup> *Dineroypolitica.com* [en línea]. Se estrena el primer diario económico gratuito. 24 de mayo de 2006. En: Internet. <<http://www.dineroypolitica.com/2006/05/24/se-estrena-el-primer-diario-economico-gratuito/>> (Consulta, 23 agosto 2012).

<sup>546</sup> *El Mundo* [en línea]. *20 minutos* prepara un diario gratuito de información económica. 3 de noviembre de 2004. En: Internet. <<http://www.elmundo.es/elmundo/2004/11/02/comunicacion/1099417929.html>> (Consulta, 17 julio 2012).

<sup>547</sup> ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. Op. cit., (2010).

publicaron en Londres junto con un inversor, *City A.M.*<sup>548</sup>, el primer diario gratuito económico del mundo, con una tirada de lanzamiento de 60.000 ejemplares.<sup>549</sup> Además de los temas económicos y de negocios, tratados desde una perspectiva menos macroeconómica y académica, proporcionaba contenidos de estilo de vida (*lifestyle*), personalidades del mundo de los negocios, ocio y de deportes, dirigidos a un amplio espectro de lectores de la *City* londinense, incluidos los más jóvenes.<sup>550</sup>

Al diario *Negocio* se le acusó en su salida de ser, precisamente, un “remedo de *City A.M.*”. Incluso incorporaba en su cabecera la definición del nuevo enfoque que aportaba el gratuito londinense: *Negocio & Estilo de Vida*.<sup>551</sup> El propio diario en su Documento informativo de incorporación al Mercado Alternativo Bursátil (MAB), reconoce que “la única experiencia similar y conocida fue analizada y visitada: el *City A.M.* en Londres”.<sup>552</sup>

No obstante, y aunque no es el foco principal de esta investigación, hay que señalar que *Negocio* aportó algunos aspectos singulares, de interés para la historia de los diarios gratuitos en España. Fue, por ejemplo, el único diario gratuito auditado por la división de OJD para los diarios de pago, y no en la PGD junto a todos los diarios gratuitos. Esto se debía a que su distribución era mediante suscripción nominal gratuita.

Es decir, había una base de datos que OJD controlaba permanentemente, que permitía hacer llegar a personas concretas, ejecutivos y profesionales, los ejemplares del diario a las direcciones de sus lugares de trabajo.

*Negocio* compró inicialmente bases de datos de directivos a los que se les hizo llegar una carta solicitando la cesión de sus datos, para cumplir con las exigencias de la Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD). Luego, a quienes no negaron su consentimiento, se les comenzó a remitir un ejemplar de su diario.

Antes de la salida de *Negocio*, sus promotores habían realizado un estudio de mercado en el que, una de las conclusiones fue que no había espacio para otro diario económico más en el mercado español. Las grandes agencias de publicidad y las de medios, tampoco veían funcional el nuevo modelo de distribución por suscripción gratuita.<sup>553</sup>

<sup>548</sup> *Cityam.com* [en línea]. En: Internet. <<http://www.cityam.com>> (Consulta, 23 agosto 2012).

<sup>549</sup> *Ri5.co.uk* [en línea]. City gets new freebie. En: Internet. <<http://www.ri5.co.uk/site/news/article/city-gets-new-freebie/>> (consulta, 23 agosto 2012).

<sup>550</sup> *Periodistadigital.com* [en línea]. *City A.M.*, el primer diario económico gratuito. 16 de septiembre de 2005. En: Internet. <<http://www.periodistadigital.com/old/175066.shtml>> (Consulta, 23 agosto 2012).

<sup>551</sup> *Periodistas 21* [en línea]. La prensa enfrenta una nueva era. 24 de mayo de 2006. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2006/05/la-prensa-enfrenta-una-nueva-era.html>> (Consulta, 20 agosto 2012).

<sup>552</sup> *Negocio & Estilo de Vida*, S.A. Documento informativo de incorporación al MAB-EE de *Negocio & Estilo de Vida*, S.A. 20 de abril de 2010. En: Internet. <[http://www.bolsasymercados.es/esp/portada/NEGOCIO\\_Documento\\_Informativo\\_Incorporacion.pdf](http://www.bolsasymercados.es/esp/portada/NEGOCIO_Documento_Informativo_Incorporacion.pdf)> (Consulta, 7 junio 2010). P. 12.

<sup>553</sup> LIZANA, MAR. Entrevista de Arturo Gómez Quijano. Madrid, 20 de septiembre de 2010. En: Anexos electrónicos, Carpeta A, archivo nº 39.

Como curiosidad, en su lanzamiento, en la portada del diario se indicaba un precio facial de 0,60 euros, a pesar de que el diario no se vendía en ningún punto de venta. Tan solo se podía recibir por suscripción. Quizá por algún requisito para solicitar subvenciones o por alguna exigencia de OJD. Lo cierto es que el periódico se publicó con precio facial, por lo que en algunas informaciones se comentó con cierta ironía e incluso por alguno de sus competidores que anunció que “salía a la venta”.<sup>554</sup>

La verdad es que, por entonces, la venta al número de los diarios económicos era muy escasa, siendo la mayor parte de ellos de entrega gratuita. Bien por suscripciones masivas, bien por compras en bloque, bien por ediciones especiales para distribuir de manera promocional. En muchos ambientes profesionales se les consideraba “semigratuitos”. “*Expansión* tira 37.505 ejemplares, aunque sólo vende 28.000; *Cinco Días* y *El Economista* se han convertido en diarios semigratuitos, en los que las ventas son casi testimoniales”.<sup>555</sup>

En 2006 la prensa económica en España tuvo una Venta al Número del 31,9% de su Difusión. El 44,1% si tenemos en cuenta las Suscripciones Individuales. El resto eran Suscripciones colectivas (17,5%), Venta en Bloque (15,9%), Otros Canales especiales (12,1%), y Difusión gratuita (10,3%). El incremento total de la Difusión había sido un 29,1%, mientras que las Suscripciones Individuales habían crecido solo un 5,3% y la Venta al Número el 15,2%. Es decir, el peso del Pago Ordinario sobre el Total Difusión había disminuido. En cambio casi todos los tipos de Difusión Especial habían crecido muy por encima del crecimiento del Total Difusión: Venta en Bloque (71,0%); Otros Canales (78,2%); y Difusión Gratuita (88,7%).<sup>556</sup>

Parece por tanto que las conclusiones del estudio de mercado que habían encargado los promotores de *Negocio* eran correctas. La prensa diaria económica no parecía un mercado muy atractivo. Lo que sí parecía desprenderse también del análisis es que ser totalmente gratuito podría suponer una ventaja para evitar las rígidas normas de OJD sobre los tipos de Difusión, e incrementar enormemente el número de lectores.

Otra innovación interesante de *Negocio* es que comenzó a distribuirse conjuntamente con otros periódicos. En mayo de 2007 firmó un acuerdo con Promotora de Medios de Castilla y León (Grupo Promecal). Era una edición especial que se distribuía como un suplemento en los diarios de pago

<sup>554</sup> *Dineroypolitica.com* [en línea]. Se estrena el primer diario económico gratuito. 24 de mayo de 2006. En: Internet. <<http://www.dineroypolitica.com/2006/05/24/se-estrena-el-primer-diario-economico-gratuito/>> (Consulta, 23 agosto 2012). También en: *El Economista.es* [en línea]. *Negocio & Estilo de vida* sale a la venta hoy por 0,60€. En : Internet. <<http://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/19182/05/06/Negocio-Estilo-de-vida-sale-hoy-a-la-venta-por-060-centimos.html>> (consulta, 23 agosto 2012).

<sup>555</sup> *Economiadigital.es* [en línea]. El problema de la prensa escrita. 13 de noviembre de 2010. En: Internet. <[http://www.economiadigital.es/es/notices/2010/11/el\\_problema\\_de\\_la\\_prensa\\_escrita\\_14898.php](http://www.economiadigital.es/es/notices/2010/11/el_problema_de_la_prensa_escrita_14898.php)> (Consulta, 23 agosto 2012).

<sup>556</sup> ASOCIACIÓN DE EDITORES DE DIARIOS ESPAÑOLES. *Libro blanco de la prensa diaria, 2008: estudios sobre los medios de prensa escrita desde las ópticas empresariales, tecnológicas, legales, éticas y de contenidos*. Asociación de Editores de Diarios Españoles, Madrid, 2007. P.62

de este grupo en: Ávila, Burgos, León, Palencia, Segovia y Valladolid en Castilla y León, y Toledo en Castilla-La Mancha.

Tiene su interés esta fórmula mixta, ya que era la primera vez que un diario gratuito, en determinadas zonas, se podía comprar en los kioscos.

El 16 de noviembre de 2007 José Enrique Rosendo fue cesado como director por el consejo de administración y salió del proyecto como accionista. Entraron nuevos socios que impulsaron y modificaron el proyecto, e introdujeron nuevas líneas de negocio.<sup>557</sup>

Otra aportación interesante de *Negocio* se refería a las fuentes de ingresos. Una de las mayores debilidades de los diarios gratuitos es que se limitan a generar valor a través, exclusivamente, de una única fuente de ingresos: la venta de publicidad. *Negocio* no solo vendía publicidad a sus clientes, sino que a partir de 2008 comenzó a implantar nuevas líneas de negocio, para solucionar de un modo integral las necesidades de comunicación de sus clientes. Esto se materializaba mediante un convenio anual, en el que además de las clásicas campañas de publicidad, se promovían acciones que daban visibilidad a las empresas ante sus públicos de interés, mediante informaciones, reportajes, y eventos a la medida de sus objetivos: jornadas, conferencias, encuentros, actos públicos.<sup>558</sup> “Durante el año 2008 se celebran un total de 41 desayunos”.<sup>559</sup>

Este tipo de convenios personalizados son ahora cada vez más frecuentes en la prensa, entre grandes corporaciones e instituciones y medios de comunicación, para cubrir informativamente las actividades del cliente e informar de modo positivo y amigable de las mismas. Hay que decir que esto afecta directamente a la independencia necesaria para ejercer el periodismo, ya que se difumina la línea que separa la información editorial de los contenidos “patrocinados” por los clientes.

También fue el primer diario gratuito en salir a Bolsa en España, concretamente el 7 de junio de 2010, en el Mercado Alternativo Bursátil para Empresas en Expansión (MAB-EE), con un precio de salida de 4,06 euros, en busca de liquidez para afrontar la crisis y sus nuevos proyectos de crecimiento.<sup>560</sup>

En 2011 se multiplicaron sus problemas económicos. La Asociación de la Prensa de Madrid informaba que el 28 de abril se había suspendido la cotización en el MAB “al no poder presentar

---

<sup>557</sup> *ElConfidencial.com* [en línea]. El Consejo de Dirección del diario *Negocio* cesa a su director, José Enrique Rosendo. 16 de noviembre de 2007. En: Internet. <[http://www.elconfidencial.com/cache/2007/11/16/30\\_consejo\\_direccion\\_diario\\_negocio\\_director\\_enrique\\_rosendo.html](http://www.elconfidencial.com/cache/2007/11/16/30_consejo_direccion_diario_negocio_director_enrique_rosendo.html)> (Consulta, 31 agosto 2010).

<sup>558</sup> LIZANA, MAR. Op. cit., (2010).

<sup>559</sup> *Negocio & Estilo de Vida, S.A.* Documento informativo de incorporación al MAB-EE de *Negocio & Estilo de Vida, S.A.* 20 de abril de 2010. En: Internet. <[http://www.bolsasymercados.es/esp/portada/NEGOCIO\\_Documento\\_Informativo\\_Incorporacion.pdf](http://www.bolsasymercados.es/esp/portada/NEGOCIO_Documento_Informativo_Incorporacion.pdf)> (Consulta, 7 junio 2010). P. 14.

<sup>560</sup> *Invertia.com* [en línea]. El diario *Negocio* sale hoy a cotizar, a un precio por acción de 4,06 euros. 7 de junio de 2010. En: Internet. <<http://www.invertia.com/noticias/articulo-final.asp?idNoticia=2353236>> (Consulta, 23 agosto 2012).

sus cuentas anuales en el plazo establecido tras la renuncia de su auditor”. El 4 de abril de ese mismo año había dejado de salir a la calle por problemas de pago con su distribuidora. Tampoco podía hacer frente al pago con normalidad de las nóminas de la plantilla.<sup>561</sup>

El 29 de junio de 2011 dejó de salir en papel hasta el 5 de octubre en que apareció de nuevo. El periódico dejó de publicarse en papel desde finales de 2011.

A principios de 2012 se volvió a suspender la cotización<sup>562</sup>. Desde el 7 de mayo los trabajadores mantenían una huelga indefinida por el impago de sus salarios de los primeros cinco meses de 2012. También gestionaban perfiles en *Facebook* y *Twitter* para darle mayor visibilidad a las reclamaciones de una plantilla que acusaba al Editor de incumplir sus promesas y desentenderse de sus trabajadores.

La web de *Negocio* mantenía una actividad limitada, alimentada solo por sus directivos.<sup>563</sup>

### 5.36. Cambios de ediciones en ADN

Una de las innovaciones que aportó a la historia de los gratuitos en España el diario *ADN* fue su doble edición, matutina y vespertina, en Madrid y Barcelona, llamada *ADN2*. Esta edición de tarde ya se había probado sin éxito en el diario gratuito ideológico *Ahora*. Algunos expertos y muchos de sus competidores no le veían muchas posibilidades a esta edición.

Como Mariano Natera, director general de *Qué!*, que afirmaba en una entrevista, “la prensa de distribución vespertina tiene dos inconvenientes: el primero es la dificultad de encontrar al público en su desplazamiento de vuelta a casa; el segundo es el menor interés que este público tiene por informarse por la tarde”.<sup>564</sup>

La edición vespertina carece de uno de los elementos clave en la fórmula de los diarios gratuitos: la concentración de público en espacio y tiempo. Es preciso que el público, al que se dirige el periódico, tenga unos hábitos, unas rutinas de concentración que hagan eficiente su distribución. Esta es la razón por la que los gratuitos no salen en fines de semana, festivos, ni en vacaciones. Lo mismo ocurre por las tardes: no hay concentración. La vuelta diaria del trabajo, en las principales ciudades españolas, es muy dispersa.

<sup>561</sup> *APMadrid.es* [en línea]. El diario *Negocio* lleva dos días sin distribuirse. En: Internet. <<http://www.apmadrid.es/noticias/generales/el-diario-negocio-lleva-dos-dias-sin-distribuirse>> (Consulta, 23 agosto 2012).

<sup>562</sup> *Expansion.com* [en línea]. *Negocio*, suspendido en bolsa por no comunicar la baja de su asesor. 2 de marzo de 2012. En: Internet. <<http://www.expansion.com/2012/03/02/mercados/1330694764.html>> (Consulta, 23 agosto 2012).

<sup>563</sup> *Sindicato-periodistas.es* [en línea]. El editor de *Negocio & Estilo de Vida* se desentiende de sus trabajadores. 11 de junio de 2012. En: Internet. <[http://www.sindicato-periodistas.es/enaccion\\_ver.php?id=710](http://www.sindicato-periodistas.es/enaccion_ver.php?id=710)> (Consulta, 23 agosto 2012).

<sup>564</sup> *Periodistas 21* [en línea]. "Igual la prensa de pago se reconvierte en gratuita". 30 de marzo de 2006. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2006/03/igual-la-prensa-de-pago-se-reconvierte.html>> (Consulta, 25 agosto 2012).

El segundo de los elementos que aduce Natera es la falta de interés informativo a esas horas. Se trata también de una cuestión de hábitos y rutinas del público al que se dirige. El diario gratuito en su distribución matinal satisface las necesidades informativas en el tiempo que media entre la televisión de ayer noche y la conexión a internet al llegar a la oficina. Este lapso temporal es la ventana de oportunidad, el momento que satisface el diario gratuito. Esta función, que se está modificando por la penetración de los “*smartphones*” y *tabletas*, no se produce por la tarde.

Como ya se ha comentado, otros competidores afirmaban que la salida de *ADN* en edición vespertina fue una manera de alcanzar tiradas comerciales, en un momento en el que las rotativas en Madrid y Barcelona estaban saturadas para las ediciones de por la mañana. Más aún teniendo en cuenta que hasta pasados unos meses, *ADN* no podría contar con certificaciones de sus ejemplares distribuibles ni de su audiencia.<sup>565</sup>

Un argumento que refuerza esta tesis es que ninguno de sus competidores bloqueó esta estrategia saliendo por la tarde. Y que tampoco *ADN* la extendió a otras grandes ciudades en las que estaba presente. La única experiencia similar fue la de la *Hoja de la Tarde* en Valencia, diario local que había salido a finales de 2005, buscando un hueco en el saturado mercado de la capital levantina que, con la salida de *ADN*, sumaba siete diarios gratuitos. Cerró a principios del año 2007.<sup>566</sup>

La edición vespertina de *ADN* en Madrid y Barcelona, *ADN2*, se cerró en julio de 2007, un año y medio después de su lanzamiento. El cierre, el primero de ediciones que se produce entre los grandes diarios gratuitos nacionales, confirmaba las previsiones de los expertos que habían hecho nada más salir el vespertino. El argumento desde *ADN* era claro. Su director, Albert Montagut insistió en que se cerró porque el EGM no sumaba sus lectores y se decidió volcar todos los esfuerzos en la distribución de ejemplares por la mañana. Es evidente que además, un año y medio después, *ADN* sería ya capaz de conseguir imprimir los ejemplares deseados para esa edición matinal y ya tenía la certificación de EGM de sus Lectores.<sup>567</sup>

En julio de 2007 se decide dejar de publicar las dos ediciones vespertinas, *ADN2*, de Madrid y de Barcelona. El cierre coincide con el lanzamiento de *ADN.es* una apuesta fuerte y exclusiva del Grupo Planeta, sin contar con sus socios regionales y desde una empresa independiente de la edición de papel de *ADN*.<sup>568</sup>

### 5.37. El proyecto digital *ADN.es*

Uno de los pilares del lanzamiento de *ADN* había sido el concepto de plataformas. Un diario que acompañaría al lector a lo largo del día, en papel, por la mañana y por la tarde, y en digital desde la

<sup>565</sup> ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. Op. cit., (2010).

<sup>566</sup> GIRONÉS BOLINCHES, ANA, op. cit., (2010), p. 207.

<sup>567</sup> MONTAGUT, ALBERT. Op. cit., (2008), p. 375.

<sup>568</sup> URBIOLA ORTÚN, PABLO. Op. cit., (2010).



oficina o desde casa. Pero, el fracaso del vespertino no invalidaba el argumento. *20 minutos* había tenido mucho éxito en el relanzamiento de su página web, que había llevado todavía más lejos en su llamada “refundación”, integrando las redacciones.

Es evidente que *ADN* había conseguido diferenciarse en el mercado de los diarios gratuitos. Su planteamiento de calidad en el diseño y su aspecto moderno y tecnológico, estaban cercanos a los estándares de la prensa de pago. Pero esto no parecía resultar suficiente en un mercado que estaba saturado. El futuro estaba en la red.

El Grupo Planeta hizo una fuerte apuesta por la presencia de *ADN* en Internet. En sustitución de *diarioADN.com*, nace *ADN.es*, con un concepto radicalmente distinto. Se daba un paso más que *20 minutos* y se creaba una empresa totalmente diferente, autónoma de la empresa editora en papel. Esto estaba totalmente alineado con la cultura de Planeta, donde las distintas empresas y divisiones eran como “islas” y el grupo como un “archipiélago”.

Planeta había solicitado el 29 de junio de 2006 las marcas ADN.NET, ADNET y ADN PLUS, para las clases 9, 16, 38 y 41, es decir aquellas que le daban cobertura como medio impreso y como medio digital. Estas marcas fueron concedidas el 15 de octubre de 2007. El 13 de noviembre de 2006 se creó la sociedad mercantil Planeta Medios Digitales, S.L. Estas tres marcas mencionadas se cedieron a esta sociedad, lo que indica que se habían previsto para medios digitales.

El Grupo Planeta quería concentrar en esta sociedad toda la actividad editorial en la red. Así lo confirmaba su objeto social: “Realización de actividades de estudio e investigación en todos los campos relacionados con los servicios de telecomunicaciones y los medios de comunicación social, así como la creación, edición, gestión y explotación”.<sup>569</sup>

Es importante señalar que era la primera de las sociedades relacionada con *ADN* que no incorporaba la denominación “Editorial Página Cero”, como venía siendo habitual. Es decir, no se incorporaba a ninguno de los editores regionales en el accionariado, ni a José Sanclemente en la gestión. Quizá esta era la razón de crear una sociedad aparte, que fuese una actividad exclusiva del Grupo Planeta y no compartida con sus otros socios, más que una creencia en el modelo de redacciones separadas. No obstante, las redacciones estaban tan separadas que la redacción central de papel estuvo en Barcelona y la de la web en Madrid. Independientemente de la separación de redacciones se podría haber creado una estructura jurídica en la que se incluyese a los demás socios de Planeta en *ADN*.

La marca que más gustaba en *ADN* para la actividad en Internet era *ADN.net*, pero se decidió utilizar *ADN.es*. Hasta entonces venía utilizándose *diarioADN.com*. Para el desarrollo, lanzamiento

<sup>569</sup> Registro Mercantil Central. Perfil de Empresa de Planeta Medios Digitales, S.L. En: Internet. <<http://www.einforma.com>> (Consulta, 2 de septiembre de 2010). En la actualidad esta sociedad se encuentra extinguida, según se informa en: Internet. <[http://www.einforma.com/servlet/app/portal/ENTP/id\\_sess/00057533200000094530090000039877/prod/ETIQUETA\\_EMPRESA/nif/MEI2NDM3MzE2MA==>](http://www.einforma.com/servlet/app/portal/ENTP/id_sess/00057533200000094530090000039877/prod/ETIQUETA_EMPRESA/nif/MEI2NDM3MzE2MA==>)>



y dirección del proyecto en la red se contó con quien Albert Montagut llamaba “un viejo amigo”, Juan Varela, ambos habían coincidido en 1992 en *El Periódico*.<sup>570</sup> Varela era un periodista experimentado y consultor de medios de comunicación. Había sido redactor jefe en *El Periódico de Catalunya* entre 1992 y 1994. Luego subdirector en *Diario 16*. Más tarde, a través de su propia empresa Mediathink Consultores, desarrolló una carrera de asesoría a medios de comunicación, impresos y en línea, trabajando con el Grupo Vocento, *20 minutos*, *La Nación* de Argentina, así como muchos otros. Su blog *Periodistas 21* era una de las referencias más importantes en la blogosfera en español sobre el periodismo, los medios, los periodistas y todo aquello de interés en la sociedad de la información.<sup>571</sup> Según el diario *Público*, *ADN.es* nacía como una iniciativa personal de Juan Varela. En principio, se configuraba como la edición digital del diario impreso, pero en realidad era un medio independiente, con una redacción propia del digital.<sup>572</sup>

Planeta quería dar un impulso importante a su presencia en la red. Para ello, el 13 de noviembre de 2006 había constituido en Barcelona la sociedad Planeta Medios Digitales, S.L. También se quería hacer algo innovador en la red en *ADN*, pero desligado del esquema empresarial de los editores regionales. Juan Varela era el profesional adecuado para ese proyecto. El caso es que efectivamente, desde enero de 2007, comienza a trabajar en Planeta Medios Digitales, como Director Editorial y de Desarrollo, para poner en marcha *ADN.es*. El propio periodista explica los inicios de este proyecto, “cada medio tenía diferentes objetivos y públicos. Debíamos ser capaces de atenderlos y crear una complementariedad de redacciones lo más productiva posible sin una integración funcional que no aportaba ventajas para ninguno de los dos medios en un primer momento”.<sup>573</sup> El proyecto de Juan Varela era muy ambicioso. Avanzaba a toda velocidad, impulsado por la potencia del Grupo Planeta. Tenía dos sedes, Madrid y Barcelona. Se contrató a cuarenta periodistas, además de otras ocho personas en la parte técnica y los profesionales en los departamentos de marketing y de gestión de la empresa. Nuria Padrós, hasta entonces subdirectora de *ADN* que había llegado de la mano de José Sanclemente y que conocía el proyecto desde sus inicios, se incorporó a *ADN.es* como directora adjunta. Desde que se había comenzado a trabajar en febrero, en tan solo seis meses, se había creado una nueva empresa y una nueva redacción, en definitiva “un nuevo medio con tecnología propia (basada en código abierto y software libre) y con voluntad de convertirse en una plataforma tecnológica para facilitar al público la gestión personal y social de la información”.<sup>574</sup>

<sup>570</sup> MONTAGUT, ALBERT. Op. cit., (2008), p. 377.

<sup>571</sup> VARELA, JUAN. Perfil. En: Internet. <<http://www.linkedin.com/in/juanvarela>> (Consulta, 26 agosto 2012).

<sup>572</sup> *Publico.es* [en línea]. El Grupo Planeta cierra *ADN.es*. 8 de enero de 2009. En: Internet. <<http://www.publico.es/189161/el-grupo-planeta-cierra-adn-es>> (Consulta, 26 agosto 2012).

<sup>573</sup> *Periodistas 21* [en línea]. Destrucción creativa. 14 de enero de 2009. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2009/01/destruccin-creativa.html>> (Consulta, 26 agosto 2012).

<sup>574</sup> *Periodistas 21* [en línea]. Beta.*ADN.es*. 16 de julio de 2007. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2007/07/betaadnes.html>> (Consulta, 25 agosto 2012).

El 16 de julio de 2007 el propio periodista anunciaba en su blog que ya estaba disponible la versión beta<sup>575</sup> de *ADN.es*. El diseño de la página era muy innovador, con “tres interfaces: noticias, social y *ADN.tv*, además de una gestión personal de los contenidos a través de los perfiles personales”.<sup>576</sup> Juan Varela anunciaba que la versión en abierto estaría disponible en septiembre. Parece que sus tiempos no coincidían con los de la empresa editora. Unos días después se desdecía y anunciaba que la versión en abierto ya estaba disponible. Planeta no tenía tiempo para pruebas. Varela sabía lo que eso le iba a suponer y lo asumía de antemano, “nos costará algunos disgustos, tragar algunas críticas duras, arriesgarnos más a equivocarnos y rectificar y volver a equivocarnos y tratar de enmendar”.<sup>577</sup>

*ADN.es* salió el 18 de julio de 2007<sup>578</sup>, en versión abierta, tras seis meses de trabajo del equipo liderado por Juan Varela. “Con *ADN.es* quisimos convertir los medios informativos en medios sociales” afirmaba.<sup>579</sup> Cuatro meses escasos después, Juan Varela deja el proyecto sin explicaciones suficientes, “ya hemos terminado la fase de definición del proyecto y me marchó por cuestiones internas”, explicaba a *elmundo.es*. “Evidentemente, queda mucho por hacer, pero hay un gran equipo que seguirá adelante con la web”.<sup>580</sup> Para Montagut la causa fue la fricción entre las dos redacciones, por lo que “Varela optó por dejar el proyecto”.<sup>581</sup>

Lógicamente, las “cuestiones internas” no pueden ser otras que desavenencias en cuanto al enfoque y dirección del proyecto, y su encaje con el diario impreso. Ganó el papel. Su vinculación al proyecto no era sólo para la fase de definición, pues de lo contrario se hubiera conocido así. Además, “queda mucho por hacer” habla de un proyecto sin terminar y de un profesional que, aunque lo deja en manos de “un gran equipo”, siente que deja su idea inacabada.

En cualquier caso, era la decisión en última instancia de Planeta, cliente para el que seguiría trabajando Juan Varela.

En julio de 2008 presentaría la nueva guía *LaNetro.com* que Planeta había adquirido recientemente y en la que Juan Varela actuó como “responsable del proyecto editorial, de contenidos y de organización de la redacción”.<sup>582</sup>

<sup>575</sup> “Estado de desarrollo de un producto previo a su comercialización en el cual se somete a prueba por un grupo amplio y seleccionado de usuarios ajenos a la casa fabricante. Equivale a prueba beta.” En: CARO, ANTONIO y ELOSÚA DE JUAN, MARCELINO. Op. cit., (2004), p. 372.

<sup>576</sup> *Periodistas 21* [en línea]. 16 de julio de 2007. Op. cit.

<sup>577</sup> *Periodistas 21* [en línea]. *ADN.es* ya está en abierto. 19 de julio de 2007. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2007/07/adnes-ya-est-en-abierto.html>> (Consulta, 25 agosto 2012).

<sup>578</sup> MONTAGUT, ALBERT. Op. cit., (2012b), p.227

<sup>579</sup> Ibidem, p.237.

<sup>580</sup> *Elmundo.es* [en línea]. Juan Varela deja la dirección de *ADN.es*. 4 de diciembre de 2007. En: Internet. <<http://www.elmundo.es/elmundo/2007/12/04/comunicacion/1196767686.html?a=bb3459604777f023835550f0d0bb5ee9&t=1196784672>> (Consulta, 25 agosto 2012).

<sup>581</sup> MONTAGUT, ALBERT. Op. cit., (2012). p.237

<sup>582</sup> *Periodistas 21* [en línea]. *Lanetro.com* 2.0. 17 de julio de 2008. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2008/07/lanetrocom-20.html>> (Consulta, 26 agosto 2012).

La persona que le sustituye en la dirección, primero de modo temporal, pero que luego se hará con el puesto de manera definitiva es Nuria Padrós, la persona que José Sanclemente había incorporado al proyecto de *ADN*, procedente de su consultora Comunymedia, y quien probablemente le hubiera gustado que lo liderase, se convertía ahora en la directora de *ADN.es*.<sup>583</sup> Cuando Juan Varela deja el proyecto, tras cuatro meses escasos de versión en abierto de la página, *ADN.es* es la 31ª página de España, y la novena de diarios de información general, con 846.172 usuarios únicos. Todo un logro en tan poco tiempo, por encima de medios muy consolidados.<sup>584</sup> En informaciones posteriores, Juan Varela hablaba de cosas que hubiese hecho de otra manera si volviese a fundar *ADN.es*, incluyendo cierta crítica a lo que se había hecho tras su marcha y aceptando, de alguna manera, una mayor integración de las redacciones que tantos problemas había causado:

- Un medio con contenidos más distribuidos
- Más local, no solo en términos de información sino sobre todo en creación de comunidades.
- Más visual, donde se quejaba que tras dejar el proyecto se había reducido la apuesta visual.
- Más irreverente, con una agenda menos convencional, con nuevos contenidos y estilos.
- Aunque en el caso de *ADN.es* no era la solución adecuada, veía indispensable la convergencia en las redacciones.<sup>585</sup>

Nuria Padrós continuó el proyecto con el reenfoque deseado del grupo Planeta y ocupó la dirección de *ADN.es* hasta su cierre. En la segunda mitad de 2008, el grupo editorial se estuvo planteando que *Antena 3* comprase *ADN.es*, según confirmaban distintas fuentes. En noviembre de 2008 se habían producido ya algunos recortes de plantilla en las ediciones de papel, dependientes de Planeta, que suponían un tercio de los empleados.<sup>586</sup>

El 8 de enero de 2009, inmediatamente después del periodo navideño, el grupo Planeta anunció por sorpresa a los trabajadores del digital que cerraba la web. Según su directora, Nuria Padrós, el cierre obedecía estrictamente a "causas económicas y a la coyuntura publicitaria actual". *ADN* seguiría teniendo su versión en Internet, pero más concentrada y con menores costes.<sup>587</sup>

<sup>583</sup> PADRÓS, NÚRIA. Perfil de Núria Padrós. En: Internet. <<http://www.linkedin.com/pub/n%C3%BAria-padr%C3%B3s/5/a8a/289>> (Consulta, 26 agosto 2012).

<sup>584</sup> OJD interactiva [en línea]. Medios auditados. Consulta para: noviembre de 2007. En: Internet. <<http://www.ojdinteractiva.es/ultimos-medios-auditados.php>> (Consulta, 26 agosto 2012).

<sup>585</sup> *Periodistas 21* [en línea]. *ADN.es* se consolida 2.0. 20 de septiembre de 2008. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2008/09/adnes-se-consolida.html>> (Consulta, 26 agosto 2012).

<sup>586</sup> Los despidos fueron veintidós: 8 en la delegación de Barcelona, 6 en la de Madrid, 3 en la de Valencia y el resto en la de Galicia, como consecuencia de la fusión con el gratuito *LV (Luns a Venres)*. Según información publicada en *El Mundo* el 4 de diciembre de 2008 y a la que se hace referencia en: Registro Mercantil Central. Perfil de Empresa de Planeta Medios Digitales, S.L. En: Internet. <<http://www.einforma.com>> (Consulta, 2 de septiembre de 2010).

<sup>587</sup> *Publico.es* [en línea]. El Grupo Planeta cierra *ADN.es*. 8 de enero de 2009. En: Internet. <<http://www.publico.es/189161/el-grupo-planeta-cierra-adn-es>> (Consulta, 26 agosto 2012).

En el momento de su cierre, el diario digital tenía 1.349.216 usuarios únicos (datos de diciembre de 2008), y ocupaba la posición 43ª en los medios controlados de OJD Interactiva. Una posición que parece que había avanzado de manera insuficiente desde que Juan Varela había dejado *ADN.es*. Era el primer gran cierre, digital eso sí, en la historia de los diarios gratuitos en España.<sup>588</sup>

### 5.38. Cambios en las relaciones de Planeta con sus socios de *ADN*

Desde la salida de *ADN* el 1 marzo de 2006 hasta el cierre el 23 de diciembre de 2011, la relación del Grupo Planeta con sus socios, José Sanclemente y los editores regionales, fue cambiando fruto de la evolución del proyecto. Es más, se podría afirmar que hubo dos *ADN* distintos en función de las dos etapas de su accionariado.

Nunca pareció fácil este encaje empresarial entre un gran grupo editorial y los editores regionales líderes en sus áreas. La fórmula escogida daba la mayoría accionarial a Planeta en las ediciones de Barcelona, Madrid y Valencia y a los grupos en cada una de las ediciones de su zona. Sin embargo, los editores regionales sólo participaban de la sociedad de Planeta, pero no de la de los demás socios. En cierto modo, todos eran socios de Planeta, pero no lo eran entre sí. No tenían ninguna motivación ni intereses en la marcha de otras ediciones que no fueran las suyas. Como ya se comentó, se trataba de una estrategia puramente defensiva de sus rentables diarios.

Esta independencia era un estímulo para defender, con la cobertura adecuada, las zonas que cada editor tenía a su cargo. Así, por ejemplo, el Grupo Heraldo de Aragón amplió sus ediciones lanzando *ADN La Rioja* el 31 de agosto de 2006, en colaboración con el Grupo La Información (*Diario de Navarra*), quien ya editaba *ADN Pamplona* y *ADN Bilbao*. El 4 de octubre de 2006 el Grupo Heraldo, asociado con el diario *Segre*, lanzó *ADN Lleida* con una fuerte apuesta en catalán para toda la información local. Con este fin se creó la sociedad Editorial Página Cero Lleida, S.L. el 6 de noviembre de 2006.

En el caso del Grupo Joly, que tenía asignada Andalucía, se crearon nuevas ediciones en Cádiz y Jerez. Para ello el 18 de julio de 2007 se estableció una sociedad mercantil llamada Editorial Página Cero Cádiz, S.L. El 10 de septiembre de 2007 se lanzó *ADN Cádiz*, con distribución en la capital y también en las localidades de San Fernando, Puerto Real, Chiclana y Puerto de Santa María. Impulsado por la buena acogida de este diario, cuatro meses después, el 16 de enero de 2008, publicó *ADN Jerez*.<sup>589</sup>

<sup>588</sup> OJD interactiva [en línea]. Medios auditados. Consulta para: diciembre de 2008. En: Internet. <<http://www.ojdinteractiva.es/ultimos-medios-auditados.php>> (Consulta, 26 agosto 2012).

<sup>589</sup> GrupoJoly.com [en línea]. Áreas de Negocio / Prensa gratuita: *ADN Sevilla* / *ADN Málaga* / *ADN Cádiz* / *ADN Jerez*. En: Internet. <<http://www.grupojoly.com/areas-de-negocio/prensa-gratuita/cadiz/>> y <<http://www.grupojoly.com/areas-de-negocio/prensa-gratuita/jerez/>> (Consulta, 27 agosto 2012).

Pero, pronto empezaron también las rupturas. El delicado equilibrio del grupo de socios editores de *ADN* se rompió, de alguna manera, con la apuesta de Planeta de la plataforma digital *ADN.es*. Para este proyecto, que había comenzado en enero de 2007, Planeta decidió no contar con sus socios en las ediciones regionales. Formaría parte de la estrategia digital exclusiva del grupo. No sabemos si esta fue la causa, o fueron otras expectativas frustradas, pero el 30 de junio de 2007, la Corporación Voz de Galicia, que editaba *ADN A Coruña* y *ADN Vigo*, rompió con Planeta. Las explicaciones dadas fueron que la ruptura obedecía a “estrategias empresariales”. Corporación Voz vendió en ese momento su 60% en Editorial Página Cero Galicia a Planeta. Por otra parte, los otros socios regionales compraron el 6,67% que *La Voz* tenía en Editorial Página Cero, la matriz del grupo.<sup>590</sup>

Estas ediciones en Galicia siguieron funcionando con las redacciones dirigidas desde Barcelona. En el verano siguiente (7 de julio de 2008) la matriz absorbió a la sociedad gallega. El 28 de noviembre de ese mismo año, Planeta cerró las dos delegaciones (La Coruña y Vigo) y firmó una alianza con el gratuito *LV* (de *Luns a Venres*), que tendría acceso a los contenidos y a la publicidad de la edición nacional. Eran los primeros cierres de ediciones de papel de *ADN* consecuencias de una crisis publicitaria que se estaba iniciando, anticipando la gran crisis económica.<sup>591</sup>

En la segunda mitad de 2008 la crisis publicitaria ya era evidente. En Planeta se tomó la decisión de “adelgazar” el proyecto de *ADN*. Esto se materializó en el cierre de las mencionadas delegaciones de Galicia y en los primeros recortes de plantilla que se hicieron en las redacciones propias de Barcelona, Madrid y Valencia.<sup>592</sup>

En marzo de 2009 Planeta se queda con la mayoría de *ADN*. A mediados de ese mes se filtró el acuerdo que se estaba ultimando mediante el cual el Grupo Joly, Grupo Herald de Aragón y el Grupo La Información, dejarían de participar en el proyecto de *ADN* y venderían su participación a Planeta. Es decir, una operación similar a la que ya se había hecho en junio de 2007 con Corporación Voz. Planeta pasaría de un 60% a un 85% de la Editorial Página Cero, haciéndose cargo de las demás ediciones que hasta entonces editaban sus socios.<sup>593</sup>

Una vez que trascendió la desvinculación, las decisiones no se hicieron esperar. El Grupo Joly cerró sus cuatro delegaciones en Andalucía (Sevilla, Málaga, Cádiz y Jerez) y despidió a sus 18

<sup>590</sup> *PRnoticias.com* [en línea]. *La Voz de Galicia* vende su participación en el *ADN* de Planeta. 1 de agosto de 2007. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/periodismo/45/45469-la-voz-de-galicia-vende-su-participacion-en-el-adn-de-planeta>> (Consulta, 27 agosto 2012).

<sup>591</sup> *LaVozdeGalicia.es* [en línea]. El gratuito *ADN* cierra sus delegaciones en A Coruña y Vigo y firma una alianza con *LV*. 27 de noviembre de 2008. En: Internet. <[http://www.lavozdeg Galicia.es/sociedad/2008/11/27/0003\\_7348519.htm](http://www.lavozdeg Galicia.es/sociedad/2008/11/27/0003_7348519.htm)> (Consulta, 27 agosto 2012).

<sup>592</sup> *ElConfidencial.com* [en línea]. Lara se queda solo: *ADN* pierde a su consejero delegado. 3 de junio de 2009. En: Internet. <[http://www.elconfidencial.com/cache/2009/06/03/comunicacion\\_59\\_consejero\\_delegado\\_rompe\\_abandona\\_proyecto.html#](http://www.elconfidencial.com/cache/2009/06/03/comunicacion_59_consejero_delegado_rompe_abandona_proyecto.html#)> (Consulta, 27 agosto 2012).

<sup>593</sup> *Expansion.com* [en línea]. Planeta se hace fuerte en *ADN* y compra un 25% más. 18 de marzo de 2009. En: Internet. <<http://www.expansion.com/2009/03/17/empresas/medios/1237326240.html>> (Consulta, 20 agosto 2012).

trabajadores. El 18 de marzo se publicaron estas ediciones por última vez de la mano del Grupo Joly. *ADN Cádiz* y *ADN Jerez* ya no volverían a salir.<sup>594</sup> *ADN Sevilla* y *ADN Málaga* serían editadas a partir de entonces por Planeta a través de Editorial Página Cero, desde sus redacciones centrales de Madrid y Barcelona con la colaboración de algún periodista local.<sup>595</sup>

Los grupos Heraldo de Aragón y La Información de Navarra, después de vender sus acciones a Planeta en *ADN*, llegaron a un acuerdo con Vocento para pasar sus cabeceras al competidor *Qué!* Ambos colaboraban desde hacía algunos años, de manera paralela al acuerdo con Planeta, pues tanto *Heraldo de Aragón* como *Diario de Navarra* distribuían conjuntamente con sus diarios el suplemento dominical *XL Semanal*. Recientemente, fruto de esa buena relación, en diciembre de 2011 firmaron un “acuerdo estratégico de colaboración” Vocento, *Heraldo de Aragón* y *Diario de Navarra*. El objetivo era “optimizar recursos para innovar en el área comercial, de contenidos y distribución”.<sup>596</sup> La delegación de *ADN* en Zaragoza dependiente del Grupo Heraldo se cerró, y este grupo absorbió a sus empleados. La edición *ADN Zaragoza* se realizaría a partir de entonces desde las redacciones centrales de Planeta. El 20 de abril de 2009 Vocento convirtió *Qué! Zaragoza* en *Qué! Aragón*, extendiendo la distribución a Huesca, como venía haciendo *ADN* con Heraldo. El mismo día el Grupo La Información (*Diario de Navarra*) lanzaba *Qué! Navarra*. Este es un caso curioso, ya que comenzó siendo un diario gratuito independiente (*Vivir Pamplona*), que quiso ser, pero no pudo, la franquicia en Navarra de *Metro Directo*, que luego fue *ADN Pamplona* y que terminó siendo *Qué! Navarra*.

*ADN Bilbao*, que editaba también el Grupo La Información, no interesaba a Vocento ya que acababa de fusionar la edición de *Qué!* con *El Nervión*. En cambio, era indispensable para el esquema de Planeta.

La edición de *ADN Castellón* se convirtió en *Qué! Castellón* el 27 de abril de 2008, fruto del nuevo acuerdo entre Vocento y Heraldo. El mismo día se lanza *Qué! La Rioja*, anteriormente editado como *ADN La Rioja*, por Heraldo y La Información. En este último caso se dio una circunstancia original y en el límite de las buenas formas. En una de las últimas portadas de *ADN La Rioja* se mostraba una ilustración con las figuras de unos trabajadores trayendo el logotipo del diario *Qué!*, para mostrar gráficamente la conversión que se estaba produciendo en el diario de una a otra cabecera.<sup>597</sup>

<sup>594</sup> Asociación de la Prensa de Cádiz [en línea]. El diario gratuito *ADN* cierra en Andalucía. 20 de marzo de 2009. En: Internet. < <http://www.prensacadiz.es/articulo2.asp?id=76> > (Consulta, 27 agosto 2012).

<sup>595</sup> 233grados [en línea]. *ADN* cierra sus delegaciones en Andalucía y Aragón. 24 de marzo de 2009. En: Internet. <<http://233grados.lainformacion.com/blog/2009/03/adn.html>> (Consulta, 27 agosto 2012).

<sup>596</sup> *Heraldo.es* [en línea]. Vocento, *Heraldo de Aragón* y *Diario de Navarra* firman un acuerdo estratégico de colaboración. 13 de diciembre de 2011. En: Internet. <[http://www.heraldo.es/noticias/comunicacion/vocento\\_heraldo\\_aragon\\_diario\\_navarra\\_firman\\_acuerdo\\_estrategico\\_colaboracion\\_168590\\_311.html](http://www.heraldo.es/noticias/comunicacion/vocento_heraldo_aragon_diario_navarra_firman_acuerdo_estrategico_colaboracion_168590_311.html)> (Consulta, 27 agosto 2012).

<sup>597</sup> Ideas en lata [en línea]. *ADN La Rioja* se convierte en *Qué! La Rioja*. 20 de abril de 2009. En: Internet. <<http://www.pablourbiola.com/2009/adn-la-rioja-se-convierte-en-que-la-rioja/>> (Consulta, 27 agosto 2012).



El diario de Lérida que editaba *Heraldo*, *ADN Lleida*, se mantuvo con Planeta. Probablemente por el interés del grupo en mantener una edición muy catalana, y por el compromiso con ella del socio local, el diario *Segre*. En 2010 recibió 36.225 euros de la Generalidad de Cataluña para publicaciones periódicas en catalán.<sup>598</sup>

Aunque pudiera parecer que tras la desvinculación de estos tres grupos regionales, el esquema estructural de *ADN* quedaba muy afectado, en realidad era al revés. Hasta entonces se publicaban dos tipos de *ADN* en España. Por una parte los que editaba el Grupo Planeta desde sus redacciones de Barcelona, Madrid y Valencia, con un concepto muy innovador y moderno, un diario en abierto de tercera generación. Por otra parte, las ediciones locales que publicaban los editores regionales, muy locales, evitando competir informativamente con sus diarios de pago. Eran dos tipos de diarios que no podían compararse entre ellos.

Cuando Planeta se hace con *ADN* y los regionales dejan de dirigir las ediciones, los diarios se unifican y todos siguen un mismo modelo. A partir de entonces, aunque perdían conexión local y estaban hechos a distancia desde las redacciones centrales de Barcelona, Madrid y Valencia, el producto era mucho más uniforme y coherente, al estar elaborado desde una única idea. La de Planeta. Quedaron acompañando en *ADN* al Grupo Planeta, el Grupo Serra, responsable de la edición de Palma de Mallorca, y el Grupo Promotor Salmantino, sin ninguna edición a su cargo.

Pocos meses más tarde, en mayo de 2009, quien abandonaba *ADN* era su mentor. José Sanclemente, creador, accionista y consejero delegado de Editorial Página Cero, dejaba la empresa. Una de las causas de esta salida era que el trabajo que realizaba Sanclemente no era ahora necesario por la salida de los socios regionales. La compleja tarea de gestionar las relaciones de Planeta con estos editores había desaparecido, porque ya no estaban en el accionariado. Esta gestión era la que le había llevado a Planeta, su ausencia le dejaba fuera. Probablemente, desde el cierre de la edición digital, después los primeros recortes de plantilla, y por último las salidas de los editores regionales, se había producido un desgaste en la relación entre Sanclemente y Planeta. Las perspectivas de futuro ante la crisis y los distintos enfoques para continuar afrontándola, acabarían por recomendar una salida.

En el arranque de *ADN*, Lara había pedido a Sanclemente un compromiso de permanencia de tres años de consejero delegado. Tenía una pequeña participación accionarial. Ahora se cumplían esos tres años. Planeta, por su parte, se había comprometido a la recompra de sus acciones y así lo hizo. Fue, como correspondía, una salida elegante por ambas partes.<sup>599</sup>

<sup>598</sup> *Periodistadigital.com* [en línea]. Montilla 'premió' con 1,42 millones de euros a *El Periódico* y 700.000 a Prisa durante su último año de mandato. 4 de octubre de 2011. En: Internet. <<http://www.periodistadigital.com/periodismo/prensa/2011/10/04/montilla-subvenciones-generalitat-periodico-de-catalunya-prisa-publico-el-jueves-ser.shtml>> (Consulta, 27 agosto 2012).

<sup>599</sup> *ElConfidencial.com* [en línea]. Lara se queda solo: *ADN* pierde a su consejero delegado. 3 de junio de 2009. En: Internet.

### 5.39. Cierre de *Mini Diario de Valencia*.

El primero en salir, fue también el primero en cerrar. *Mini Diario*, con su periódico de cuatro páginas publicado en Valencia, estuvo considerado como el primer diario gratuito de Europa. Su fecha de lanzamiento se adelantó en tres años a la de *Metro* en Estocolmo y en ocho a *Madrid y m@s*. No obstante su fórmula era muy distinta, tanto de información –muy local-, como de distribución – mayoritariamente en instituciones-.

La aparición de *Mini Diario* abrió camino. Con el tiempo, Valencia llegó a ser la ciudad, de España y de Europa, con mayor número de diarios gratuitos. Hasta siete diarios gratuitos llegó a haber en 2007. Los matutinos: *Mini Diario*, *El Micalet*, *Metro Valencia*, *20 Minutos Valencia*, *Qué! Valencia* y *ADN Valencia* y el vespertino *Hoja de la Tarde*.

Además se distribuían otros siete diarios de pago en esta capital de un millón de habitantes: *Levante*, *Las Provincias*, *El Mundo*, *El País*, *ABC*, *La Razón* y *Valencia Hui*. Un claro reflejo de la expansión económica de esos años en esa ciudad y comunidad.<sup>600</sup>

*Mini Diario* tuvo distintas etapas, según los distintos propietarios que lo fueron adquiriendo. En julio de 2006 se había producido un nuevo cambio en el accionariado, buscando nuevas vías de ingresos que complementaran la publicidad. El 15 de enero de 2007 se presentó con un nuevo diseño y maquetación, mucho más moderno y cercano a lo que ofrecían sus competidores en los gratuitos de ámbito nacional.<sup>601</sup>

No obstante, estos cambios no fueron suficientes. *Mini Diario* publicó su último número el 11 de julio de 2008. Su despedida temporal antes del verano se convirtió en definitiva y ya no se volvió a publicar. En mayo había dejado de salir la edición de Alicante.

En el momento de su cierre se distribuían 73.000 ejemplares diarios por las principales ciudades de la Comunidad Valenciana.<sup>602</sup>

Casi dieciséis años después de su lanzamiento, el primer diario gratuito moderno en España, dejaba de publicarse.

Sin duda, este cierre era el anticipo de lo que ocurriría en los siguientes meses en un modelo de prensa exclusivamente basado en una única vía de ingresos, y que soportaba una concurrencia excesivamente sobredimensionada que saturaba las calles. Un modelo reflejo de tiempos de abundancia que no resistiría la llegada de la crisis.

---

<[http://www.elconfidencial.com/cache/2009/06/03/comunicacion\\_59\\_consejero\\_delegado\\_rompe\\_abandona\\_proyecto.html#](http://www.elconfidencial.com/cache/2009/06/03/comunicacion_59_consejero_delegado_rompe_abandona_proyecto.html#)> (Consulta, 27 agosto 2012).

<sup>600</sup> GIRONÉS BOLINCHES, ANA, op. cit., (2010), p. 64.

<sup>601</sup> GIRONÉS BOLINCHES, ANA, op. cit., (2010), p. 14.

<sup>602</sup> *Levante-EMV.com* [en línea]. El periódico gratuito *Mini Diario* deja de publicarse después de 16 años. 17 de septiembre de 2008. En: Internet. < [http://www.levante-emv.com/secciones/noticia.jsp?pRef=2008091700\\_9\\_495778\\_Sociedad-periodico-gratuito-Mini-Diario-deja-publicarse-despues](http://www.levante-emv.com/secciones/noticia.jsp?pRef=2008091700_9_495778_Sociedad-periodico-gratuito-Mini-Diario-deja-publicarse-despues) > (Consulta, 26 abril 2012).



#### 5.40. Crisis en *Metro Directo*, primer diario gratuito nacional en cerrar

Por otra parte, el diario *Metro Directo* fue el primer diario gratuito de ámbito nacional que decidió cerrar su actividad en España. No obstante, inicialmente no estaba entre sus planes cerrar la filial española del creador del modelo nórdico de gratuito. Se habían invertido muchos millones de euros, muchos esfuerzos de muchos profesionales. Fue un cierre sorpresa, incluso para sus propios editores.

El 24 de julio de 2007 la prensa especializada del sector publicitario informó que *Metro* patrocinaría al equipo de Baloncesto del Real Madrid. El acuerdo fue por tres temporadas. Hasta el final de la campaña 2009/2010. El patrocinio se enmarcaba junto con otros que tenía *Metro* en el equipo de Red Bull de Fórmula 1, o el que había tenido en el del barco Victory Challenge de la Copa de América y en la Copa de Fútbol del Mundo 2006.<sup>603</sup>

Este patrocinio, por tanto, formaba parte del plan de comunicación de Metro International, ya que el presupuesto de Metro News (filial en España), con números rojos desde el ejercicio de 2005, no soportaba esta importante inversión. Tampoco se justificaba. Más allá de los problemas de imagen que le podía causar en su edición de Cataluña, por la rivalidad existente entre los equipos de las dos ciudades, el patrocinio por tres temporadas mostraba una inequívoca decisión de permanencia de *Metro* en España.

A finales de 2007, *Metro* fichó como director editorial a Carlos Salas, un periodista de prestigio. El diario llevaba desde septiembre con el jefe de la sección de deportes como director temporal, tras la marcha de María Luisa Roselló. El 26 de noviembre, Salas se incorporó a su nuevo puesto. Con anterioridad había sido director de *El Economista* y de la revista *Capital*. También había sido redactor jefe de economía e internacional de *El Mundo* y había trabajado en *Actualidad Económica*. Es decir, un periodista con mucha experiencia en la dirección de medios de prensa y de periodistas, con una fuerte orientación económica.<sup>604</sup>

Carlos Salas fue la última gran apuesta de *Metro* en España. Su reto era mejorar la competitividad del diario sueco, que se había quedado muy atrás con las salidas de *Qué!* y de *ADN*. En 2004, después de haber liderado el mercado, había perdido la pugna con *20 minutos*, y en 2005 y 2006 la perdía con sus nuevos competidores. Algunos expertos lo achacaban a que seguía siendo un gratuito de primera generación.<sup>605</sup> Había un asunto de fondo, que ya había identificado Albert

<sup>603</sup> *InteractivaDigital.com* [en línea]. El diario *Metro* patrocina al Real Madrid de baloncesto. 24 de julio de 2007. En: Internet. <<http://www.interactivadigital.com/interactiva/noticias/quiero-viajar-al-pasado/2007/el-diario-metro-patrocina-al-real-madrid-de-baloncesto>> (Consulta, 28 agosto 2012).

<sup>604</sup> *MarketingDirecto.com* [en línea]. Carlos Salas, nuevo director editorial de diario *Metro*. 25 de noviembre de 2007. En: Internet. <<http://www.marketingdirecto.com/actualidad/gente/carlos-salas-nuevodirector-editorial-de-diario-metro/>> (Consulta, 28 agosto 2012).

<sup>605</sup> *Periodistas 21* [en línea]. *Metro* empapelará España. 9 de enero de 2006. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2006/01/metro-empapelar-espaa.html>> (Consulta, 22 agosto 2012).

Montagut cuando en 2000 le ofrecieron dirigir las ediciones de *Metro* y visitó a sus directivos en Londres: era un diario donde la importancia estaba en la publicidad, no en la información.<sup>606</sup> El diario *Metro*, con la incorporación de Carlos Salas quería dar un giro a su modelo nórdico, con el que le estaba costando competir, y acercarse al modelo español, con un diario gratuito con más peso de la información y más contenidos periodísticos y políticos.

Tras la crisis de la falsa portada en 2004 y el consiguiente despido de su director editorial, Ramón Pedrós, en 2005 se nombró directora editorial a María Luisa Roselló, quien hasta entonces había ejercido el cargo en funciones.<sup>607</sup> También en el verano de 2005 hubo cambios en el equipo directivo gestor. El 6 de julio es despedido Carlos Oliva-Vélez, que era vicepresidente ejecutivo de Metro International y que había sido en sus inicios Director General de *Metro* en España. Junto con él se despidió al director de distribución y al director de publicidad.<sup>608</sup>

Con la nueva dirección editorial, entre 2005 y 2007 se apostó por la conversión de *Metro* en el primer diario gratuito con plena cobertura nacional. Habían trasladado la redacción central de Barcelona a Madrid y se había contratado un equipo nuevo y joven que editaba, coordinaba y apoyaba a todas las delegaciones territoriales.

Se abrieron muchas ediciones nuevas y se ampliaron otras, con el objetivo de distribuir el diario en todas las capitales de provincia y ciudades de importancia, por pequeñas que fueran. La estrategia no dio los resultados esperados.

Varias eran las vías que *Metro*, con la nueva dirección de Salas, puso en marcha desde finales de 2007 para recuperar la competitividad en España. La primera de ellas fue renovar el estilo de la información. Había que hacer un diario “con un contenido más fresco y distendido”<sup>609</sup>, más local, en definitiva, con más contenidos propios. La segunda fue afrontar un nuevo diseño y relanzamiento de la página web. La tercera era ser más comercial, más atractivo para los anunciantes, con nuevas propuestas, acciones especiales, ediciones temáticas.<sup>610</sup>

Es decir, había que transformar el diario y avanzar algunas de las generaciones de diarios que ya habían recorrido sus competidores. *Metro* era el diario que tenía un menor número de ejemplares en la calle, ya que su política de distribución era mucho más conservadora que la de sus competidores.

<sup>606</sup> MONTAGUT, ALBERT. Op. cit., (2008). p. 330.

<sup>607</sup> *Periodistas 21* [en línea]. *Metro* ya tiene directora. 15 de junio de 2005. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2005/06/metro-ya-tiene-directora.html>> (Consulta, 22 agosto 2012).

<sup>608</sup> *PRNoticias.es* [en línea]. El diario Metro Internacional despide a su vicepresidente ejecutivo. 7 de julio de 2005. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/periodismo/45/6379-el-diario-metro-internacional-despide-a-su-vicepresidente-ejecutivo>> (Consulta, 29 agosto 2012).

<sup>609</sup> *PRNoticias.es* [en línea]. Carlos Salas asume como nuevo director de *Metro*. 23 de noviembre de 2007. En: Internet. <<http://difusion.com.es/noticia/3474/Prensa/carlos-salas-asume-nuevo-director-metro-directo.html>> (Consulta, 28 agosto 2012).

<sup>610</sup> *PRNoticias.es* [en línea]. 'No hay crisis en los diarios gratuitos'. 2 de mayo de 2008. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/prensa/561/10012338-no-hay-crisis-en-los-diarios-gratuitos>> (Consulta, 28 agosto 2012).

A principios de 2008 se lanzó una nueva edición en Andalucía. Se repartiría en Almería, Cádiz, Córdoba, Granada y Jaén. Quizá era este el último cartucho de la estrategia expansiva anterior a la incorporación de Salas, con el que se alcanzaba casi el 100% de la cobertura nacional. Salvo en la comunidad autónoma de Murcia y en Huelva, estaba presente con sus diarios en las principales ciudades de todas las autonomías, en total cuarenta y ocho provincias y más de sesenta ciudades. *Metro* se convertía en el diario gratuito de mayor cobertura en España, aunque no así en ejemplares, como era conocido y certificado por PGD. En 2008, siguió también siendo así:<sup>611</sup>

1. <i>20 minutos</i> :	947.571	ejemplares	distribuibles	(enero-diciembre 2008)
2. <i>Qué!</i> :	920.355	“	“	(enero-diciembre 2008)
3. <i>ADN</i> :	867.745	“	“	(enero-diciembre 2008)
4. <i>Metro Directo</i> :	781.922	“	“	(enero-diciembre 2008)

En el primer trimestre de 2008, se comenzaron a ver algunas nuevas ideas. Una de ellas era asociarse con otras marcas. Era algo habitual en *Metro*. Ya lo había hecho en 2006 con el Semanario *Gol*, o en el patrocinio con el Real Madrid en 2007. Ahora, para el “Día de los Enamorados”, se asociaba con Agatha Ruiz de la Prada para que hiciera en esa fecha un rediseño especial del diario, que se compartiría con redacciones de todo el mundo, lo que también le serviría a la diseñadora madrileña como promoción internacional.

Una acción nueva, llamativa y comercial.<sup>612</sup> En marzo de 2008, *Metro* firmó un acuerdo con la revista *Semana* para que elaborara y publicara una página de contenido “de corazón” todos los miércoles en el diario.<sup>613</sup> Era una estrategia que otros diarios asumían internamente con sus propias plantillas, pero que *Metro* prefería externalizar. A pesar de ello, los resultados del primer trimestre de 2008 de los diarios gratuitos evidenciaron la presencia de la crisis en las cuentas de resultados. Las primeras señales que algunos directivos habían visto ya en la segunda mitad de 2007, se habían transformado en una realidad tangible, con importantes caídas de la facturación publicitaria.

A *20 minutos* los ingresos le cayeron un 13% mientras que a *Metro* le caían un 19%, en los tres primeros meses de 2008. Las pérdidas habituales de los diarios gratuitos ahora se agravaban.

<sup>611</sup> *Noticias de la comunicación*. Los diarios gratuitos se desinflan para adaptarse a menos ingresos. Abril 2010, nº 301. P.41. Datos elaborados por *Noticias*, procedentes de PGD, enero-diciembre 2008.

<sup>612</sup> *PRNoticias.es* [en línea]. El diario *Metro* se rediseña para San Valentín. 12 de febrero de 2008. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/prensa/561/10006923-el-diario-metro-se-redisena-para-san-valentin>> (Consulta, 28 agosto 2012).

<sup>613</sup> *MarketingDirecto.com* [en línea]. Diario *Metro* y la revista *Semana* firman un acuerdo pionero de colaboración en el mundo de la prensa. 1 de marzo de 2008. En: Internet. <<http://www.marketingdirecto.com/actualidad/medios/diario-metro-y-la-revista-semana-firman-un-acuerdo-pionero-de-colaboracion-en-el-mundo-de-la-prensa/>> (Consulta, 8 marzo 2008).

También en otros países, como Estados Unidos y Reino Unido, los diarios gratuitos empezaban a tener pérdidas.<sup>614</sup>

Pero otro acontecimiento de gran importancia iba a darse en esta primera mitad del año. El 19 de mayo de 2008, Metro International y Schibsted anunciaban que habían llegado a un acuerdo de colaboración, mediante el cual Schibsted compraría el 35% de las acciones de la filial de *Metro* en Suecia. El objeto era, en primer lugar, que *Metro Estocolmo* y *Aftonbladet*, el diario de pago líder de Schibsted, crearían una comercializadora para ofrecer a los anunciantes su plataforma conjunta de 4,2 millones de lectores en Suecia. También, *Metro*, *Aftonbladet* y *Svenska Dagbladet* (otro diario de Schibsted en Suecia) vendieran conjuntamente publicidad en Estocolmo y sus alrededores.<sup>615</sup> Finalmente Schibsted cerraba el diario gratuito *Punkt SE*, que editaba en tres grandes ciudades de Suecia.<sup>616</sup>

Era una acción de defensa de Schibsted de su diario de pago *Aftonbladet*, protegiendo su venta de publicidad, y que pagaba mediante el cierre de su gratuito y la compra de un buen porcentaje de acciones de *Metro Estocolmo*. La venta de las acciones, como es habitual en los diarios gratuitos, se pagó a un precio alto, al valorarse Metro Suecia en 1.000 millones de coronas suecas y pagar Schibsted 350 millones por el 35%.<sup>617</sup>

Esta operación de venta de *Metro Suecia* a Schibsted fue un magnífico negocio para Metro International. Supuso una ganancia neta para sus cuentas de 35,2 millones de euros. Schibsted adquirió el 35% de las acciones de *Metro* en Suecia. Aunque el acuerdo se anunció en mayo de 2008, no se cerró hasta el 24 de septiembre, cuando la autoridad de la competencia sueca aprobó la operación.<sup>618</sup>

En principio todo parecía indicar que era tan solo un acuerdo operativo para la comercialización conjunta de publicidad en Suecia, entre *Metro* y Schibsted. Pero tampoco nadie podía ignorar que Schibsted compraba el 35% de su principal competidor.

En España, la operación se vio en clave local, como una señal de que también aquí se podría hacer algo conjuntamente entre *20 minutos* y *Metro Directo*. En distribución, en comercialización, en cabeceras, etc. El mercado estaba saturado y, como no se cansaba de repetir el presidente de

<sup>614</sup> *Sociedad cableada* [en línea]. La crisis amenaza a los gratuitos. Blog de Juan Varela, 26 de junio de 2008. En: Internet. <[http://www.soitu.es/soitu/2008/06/26/sociedadcableada/1214487498\\_195363.html](http://www.soitu.es/soitu/2008/06/26/sociedadcableada/1214487498_195363.html)> (Consulta, 28 de agosto de 2008).

<sup>615</sup> Metro International, S.A. Metro International and Schibsted create one of the strongest advertising offerings in Sweden - Schibsted acquires 35 per cent in Metro Sweden for SEK 350 million. 19 de mayo de 2008. En: Internet. <<http://www.metro.lu/node/76/story/162>> (Consulta, 9 septiembre 2010). Traducción del autor.

<sup>616</sup> *ElPublicista.es* [en línea]. Acuerdo de colaboración entre *Metro* y Schibsted, dueño de *20 Minutos*. 19 de mayo de 2005. En: Internet. <[http://www.elpublicista.es/frontend/elpublicista/noticia.php?id\\_noticia=3855&PHPSESSID=e3fb8](http://www.elpublicista.es/frontend/elpublicista/noticia.php?id_noticia=3855&PHPSESSID=e3fb8)> (Consulta, > (Consulta, 8 agosto 2012).

<sup>617</sup> Metro International, S.A. *Metro and Schibsted Deal Concluded Today*. 24 de septiembre de 2008. En: Internet. <<http://www.metro.lu/node/76/story/152>> (Consulta, 9 septiembre 2010).

<sup>618</sup> Metro International, S.A. Annual Report 2009. 29 de abril de 2010. P. 37. En: Internet. <<http://hugin.info/132142/R/1410326/362881.pdf>> (Consulta, 27 agosto 2010).

*Metro* a sus ejecutivos, en España había que hacer algo.<sup>619</sup> Algo que entonces parecía imposible, pero que después se llegó a hacer, por ejemplo, fue la distribución conjunta. La hicieron en septiembre de 2010, *Qué!* y *ADN* a través de la empresa Boyaca.<sup>620</sup>

Desde *20 minutos* se apresuraron a desmentir cualquier relación de la compra de Schibsted con ellos, “esta operación no guarda ninguna relación con *20 minutos* y *Metro* en España, donde ambos medios seguirán compitiendo como hasta ahora”. Además, el vicepresidente de Schibsted y presidente de *20 minutos* en España, Sverre Munck, lo veía de un modo singular, “esta operación confirma la apuesta decidida del Grupo Schibsted (propietario de *20 minutos* y con medios de comunicación en 21 países) por la prensa gratuita en todo el mundo”.<sup>621</sup>

Es curioso que se presente como una “apuesta decidida” de Schibsted por los diarios gratuitos, cuando lo que se estaba protegiendo era la comercialización del diario de pago y lo que cierra Schibsted son sus propias cabeceras gratuitas en Suecia. Además el porcentaje adquirido tampoco permitía el control de Schibsted de la sociedad de *Metro* en Estocolmo. Su contraparte en España lo veía sin embargo de otra manera, “el director general de *Metro* en España, Alberto Díaz, ha explicado que el acuerdo alcanzado serviría de ‘punto de referencia’ para ambos periódicos gratuitos en vista de posibles operaciones futuras”.<sup>622</sup>

Una lectura más directa, en clave española, era la del director editorial de *Metro Directo*, Carlos Salas, quien daba pistas sobre cómo interpretar este acuerdo. Afirmaba que era “una noticia que debe hacer reflexionar a todos los diarios gratuitos. Estamos en una situación inquietante en cuanto a la publicidad se refiere, con un futuro incierto. Y en ese panorama se produce esta alianza”.<sup>623</sup>

En cualquier caso, lo que quedaba claro desde mayo de 2008, era que *Metro* y Schibsted eran socios. Algo que modificaba de manera importante el panorama competitivo de los diarios gratuitos. Así fue. Tal y como había dicho en su día el presidente de *Metro*, “en España algo había que hacer”, en noviembre de 2009 se hizo. *20 Minutos* y *Metro International* firmaron un acuerdo por el que el diario gratuito español de Schibsted se convertía en el socio comercial –*partnership*– de *Metro* en España, para cualquier campaña que *Metro* gestionara en el mundo.<sup>624</sup> Después de ocho

<sup>619</sup> SALAS, CARLOS. Op. cit., (2008).

<sup>620</sup> ESLAVA REIG, CARLOS y ALBA HOLGADO, JESÚS. Entrevista de Arturo Gómez Quijano. Loeches, 18 de abril de 2011. En: Anexos electrónicos, Carpeta A, archivo nº 21.

<sup>621</sup> *20minutos.es* [en línea]. *20 minutos* adquiere el 35% del diario gratuito *Metro* de Suecia. 19 de mayo de 2008. En: Internet. <<http://www.20minutos.es/noticia/380015/0/schibsted/metro/20minutos/>> (Consulta, 28 agosto 2012).

<sup>622</sup> *Periodistadigital.com* [en línea]. El gratuito *Metro* estudia reducir cabeceras por las pérdidas en España y EE UU. 3 de septiembre de 2008. En: Internet. <<http://www.periodistadigital.com/periodismo/prensa/2011/10/04/montilla-subsenciones-generalitat-periodico-de-catalunya-prisa-publico-el-jueves-ser.shtml>> (Consulta, 27 agosto 2012).

<sup>623</sup> *Elmundo.es* [en línea]. *20 minutos* y *Metro* se alían en Suecia. 19 de mayo de 2008. En: Internet. <<http://www.elmundo.es/elmundo/2008/05/19/comunicacion/1211195005.html>> (Consulta, 29 agosto 2012).

<sup>624</sup> *Media Market Studies* [en línea]. *20 Minutos* and *Metro* join forces. [Blog de Alfonso Sánchez-Tabernero y otros profesores de la Escuela de Comunicación de la Universidad de Navarra]. 25 de noviembre de 2009. En: Internet. <<http://mediamarkets.wordpress.com/2009/11/25/20-minutos-and-metro-join-forces/>> (Consulta, 1 septiembre 2012).

años de feroz competencia y diez meses después del cierre de *Metro* en España, ahora *20 minutos* era su filial comercial para el mundo. El “Mundo *Metro*” (“*The Metro World*”) como anunciaba su folleto corporativo de 2009, ahora incluía *20 minutos* en España y sumaba sus 2,5 millones de lectores diarios. Algo absolutamente impensable tan solo un año antes.

Ante la crisis y la competencia, algo había que hacer.<sup>625</sup> En septiembre de 2012 ese acuerdo de noviembre de 2009, entre *Metro* y *20 minutos* seguía vigente para ser su socio comercial en España.<sup>626</sup>

El acuerdo en España, prácticamente, no tuvo ninguna repercusión. No era de interés darle visibilidad a ninguna de las dos partes. Para *Metro* era de ámbito internacional y España ya no estaba en sus objetivos. Para *20 minutos* suponía retractarse de lo que había afirmado unos meses atrás y tener que dar explicaciones. Solamente se publicó en algunos blogs de enfoque académico. Además el acuerdo se prestaba a confusión con el que Schibsted había suscrito con *Metro* en Suecia.

Pero la crisis de *Metro* en España se había larvado algunos meses antes. A mediados del año 2008, la crisis de la publicidad en diarios y, concretamente, en los gratuitos, comienza a hacerse pública. En unos diarios cuyo modelo de negocio estaba basado exclusivamente en los ingresos de publicidad, la caída del mercado en los diarios se veía muy peligrosa. Unido a la situación de saturación existente con cuatro cabeceras de gratuitos nacionales que competían por los mismos anunciantes.<sup>627</sup>

El 25 de junio de 2008, *Metro* presentaba el rediseño de su página web. Era una de sus grandes tareas pendientes. Su objetivo era colocarse entre las primeras páginas de información general. Para ello proponía tres versiones, Madrid, Barcelona y Nacional. Su enfoque se centraba en las diferentes fases del día y en el uso que los usuarios hacían del medio *online*: Información (en la primera hora de la mañana), Participación y generación de contenidos (a partir de media mañana) y Entretenimiento (para la tarde y la noche).<sup>628</sup>

El planteamiento no era excesivamente ambicioso para las propuestas con las que *Metro* tenía que competir, dentro y fuera del sector de los diarios gratuitos. En cualquier caso, era un proyecto en el que se había estado trabajando, y uno de los elementos que había que modificar si *Metro* quería seguir compitiendo.

A la vuelta del verano, la estrategia ya se había quedado obsoleta.

<sup>625</sup> *Newspaper Innovation* [En línea]. *Metro* deal with *20 Minutos* Spain. 18 de noviembre de 2009. En: Internet. <<http://www.newspaperinnovation.com/index.php/2009/11/18/metro-deal-with-20-minutos-spain/>> (Consulta, 1 septiembre 2012).

<sup>626</sup> *Metro International*, S.A. *The Metro Moment*. Diciembre 2011. P. 2. En: Internet. <<http://www.metro.lu/files/TheMetroMoment.pdf>> (Consulta, 1 septiembre 2012).

<sup>627</sup> *Sociedad cableada* [en línea]. 26 de junio de 2008. Op. cit.

<sup>628</sup> *InteractivaDigital.com* [en línea]. El diario *Metro* relanza su versión online. 25 de junio de 2008. En: Internet. <<http://www.interactivadigital.com/interactiva/noticias/quiero-estar-al-dia-1/medios/el-diario-metro-relanza-su-version-online>> (Consulta, 28 agosto 2012).



El 1 de septiembre de 2008 la prensa española informa que *Metro* está estudiando reducir cabeceras. La noticia se refiere a Estados Unidos, pero también se hace referencia a la situación en España y a la reciente alianza con *20 minutos* en Suecia.<sup>629</sup>

Tras los resultados del tercer trimestre de 2008 de *Metro* en España, los titulares fueron mucho más explícitos: “*Metro* se hunde en España”. La información venía originada por una pérdida del 26% de los ingresos del diario entre julio y septiembre.<sup>630</sup>

Ser el último de los diarios gratuitos en volumen de audiencia le estaba pasando una factura mayor que a sus competidores además de, cómo ya se ha dicho, ser el más alejado del gusto español de los lectores de prensa. En el diario gratuito líder, *20 minutos*, la facturación había caído un 21%. La publicidad en prensa se estaba desplomando y en los líderes y cabeceras con mayor índice de lectores la caída era algo menor. Este desplome producía una guerra de precios en el sector, con una disminución de ingresos, aunque no cayese la ocupación publicitaria.

La crisis era ya un hecho público, que nadie ocultaba. A partir de ahora, los titulares sobre los gratuitos estarían relacionados con recortes de gastos, reducción de formatos para ahorro de papel, ajustes de plantilla, reestructuraciones, cierre de delegaciones y ediciones, menores tiradas y cierres de diarios. 2008 se cerró con 200 despidos en los cuatro grandes diarios gratuitos.<sup>631</sup>

El 31 de octubre de 2008, *Metro* cerró su diario en las Islas Canarias, que tenía en alianza con Canarias Ahora, desde marzo de 2006.<sup>632</sup>

Era la primera edición en cerrar tras siete años de aperturas y lanzamientos de nuevas ediciones de *Metro* en España. Un mes después, el 4 de diciembre de 2008, la prensa informaba que el diario estaba inmerso en un Expediente de Regulación de Empleo (en adelante, ERE). Además, en el País Vasco, Galicia y Aragón, *Metro* cerraba sus delegaciones. En la de Andalucía, que se había ampliado unos meses antes -a principios de 2008-, ahora quedaban tan solo los redactores que se ocupaban de Sevilla y se despedía a doce personas.<sup>633</sup> El 28 de noviembre de 2008 en las tres comunidades autónomas mencionadas se cerraban las ediciones que hasta entonces se venía publicando, pero *Metro* seguía distribuyendo la edición nacional de su diario, sin noticias locales. Por otra parte, respecto al ERE, en ese momento, *Metro* estaba negociando con los representantes

<sup>629</sup> *Elmundo.es* [en línea]. El gratuito *Metro* estudia reducir cabeceras. 1 de septiembre de 2008. En: Internet. <<http://www.elmundo.es/elmundo/2008/09/01/comunicacion/1220289183.html>> (Consulta, 29 agosto 2012).

<sup>630</sup> *Periodistas 21* [en línea]. *Metro* se hunde en España. 21 de octubre de 2008. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2008/10/metro-se-hunde-en-espaa.html>> (Consulta, 22 agosto 2012).

<sup>631</sup> *PRnoticias.es* [en línea]. Los cuatro grandes gratuitos cierran 2008 con 200 despidos. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/prensa/561/10024159-los-cuatro-grandes-gratuitos-cierran-2008-con-200-despidos>> (Consulta, 29 agosto 2012).

<sup>632</sup> Wikipedia [en línea]. *Metro Directo – Canarias Ahora*. 21 de julio de 2012. En: Internet. <[http://es.wikipedia.org/wiki/Metro\\_Directo\\_-\\_Canarias\\_Ahora](http://es.wikipedia.org/wiki/Metro_Directo_-_Canarias_Ahora)> (Consulta, 29 agosto 2012).

<sup>633</sup> *ElConfidencial.com* [en línea]. El periódico *Metro* cierra tres delegaciones y negocia un ERE con los trabajadores. 3 de junio de 2009. En: Internet. <[http://www.elconfidencial.com/cache/2008/12/04/comunicacion\\_66\\_periodico\\_metro\\_cierra\\_delegaciones\\_negocia\\_trabajadores.html](http://www.elconfidencial.com/cache/2008/12/04/comunicacion_66_periodico_metro_cierra_delegaciones_negocia_trabajadores.html)> (Consulta, 25 agosto 2012).

de los trabajadores una reducción del 40% de la plantilla, es decir, aproximadamente 40 trabajadores.<sup>634</sup>

El 17 de diciembre *Metro* llegó a un acuerdo con los trabajadores, que mayoritariamente (más de un 80%) aprobaron el ERE que al final se había reducido a 28 trabajadores. No obstante la gran sorpresa fue que este ERE incluía al propio director editorial del diario, Carlos Salas.<sup>635</sup> Algún digital afirmaba que debía “tratarse del primer ERE de la Historia del Periodismo español que afecta a un director”<sup>636</sup>.

Lógicamente, la inclusión del propio director en el expediente de regulación no podía tener otra explicación más que la del desacuerdo de Carlos Salas en la manera en la que se estaban haciendo las cosas. Le substituyó provisionalmente en el cargo Roberto López, hasta entonces subdirector.<sup>637</sup> Se anunciaba un drástico rediseño del diario, con un menor número de páginas, un modelo más arrevistado, titulares más agresivos y otras modificaciones.<sup>638</sup>

Pero ya no hubo más cambios. El 29 de enero de 2009, Metro International anunciaba el cese de su actividad en España y, por tanto, el cierre de *Metro Directo*.

Se concluían así ocho años de historia en España del diario gratuito pionero del modelo, con una inversión de 25,5 millones de euros hasta ese momento. Las explicaciones las daba el consejero delegado y presidente, Per Mikael Jensen, quien afirmaba que pese a los esfuerzos se veían obligados a cerrar:

A pesar de que *Metro Spain* ha perdido menos dinero que su competencia en prensa gratuita, el empeoramiento de la economía española, que durante el inicio de 2009 ha llevado al colapso del mercado publicitario, ha provocado un incremento inesperado en las pérdidas. Esto unido a la fuerte competencia en un mercado cada vez más débil, han provocado que la única solución viable sea el cierre de la empresa.<sup>639</sup>

<sup>634</sup> Newspaper Innovation [En línea]. *Metro* closed three Spanish editions. 4 de diciembre de 2008. En: Internet. <<http://www.newspaperinnovation.com/index.php/2008/12/04/metro-closed-three-spanish-editions/>> (Consulta, 25 agosto 2012).

<sup>635</sup> 24/7 [en línea]. El ERE de *Metro* no perdona ni a su director Carlos Salas. 18 de diciembre de 2008. En: Internet. <<http://blogs.periodistadigital.com/24por7.php/2008/12/18/ere-que-diario-gratuito-crisis-director-0987>> (Consulta, 29 agosto 2008).

<sup>636</sup> *ElSemanalDigital.com* [en línea]. El ERE del gratuito *Metro* pasa a la Historia del Periodismo español. 18 de diciembre de 2008. En: Internet. <<http://www.elsemanaldigital.com/articulo.asp?idarticulo=90927&tema=&accion=&mes=&ano=ref=>>> (Consulta, 29 agosto 2012).

<sup>637</sup> Roberto López Gómez ya había sido director editorial de manera temporal en *Metro*, cuando se produjo la salida de María Luisa Roselló. Hasta entonces era jefe de la sección de Deportes. Asumió el cargo desde el 3 de septiembre hasta el 26 de noviembre de 2007, cuando se incorporó a la dirección editorial Carlos Salas. En: *Infoperiodistas.com* [en línea]. Roberto López asume la dirección editorial del diario *Metro*. 4 de septiembre de 2007. En: Internet. <<http://www.infoperiodistas.info/busqueda/noticia/resnot.jsp?idNoticia=5614>> (Consulta, 29 agosto 2012).

<sup>638</sup> *Elmundo.es* [en línea]. Empresa y empleados acuerdan el ERE de *Metro*, que incluye en él a su director. 18 de diciembre de 2008. En: Internet. <<http://www.elmundo.es/elmundo/2008/12/18/comunicacion/1229600108.html>> (Consulta, 29 agosto 2012).

<sup>639</sup> Metro International [en línea]. Metro International closes operations in Spain. Luxemburgo, 29 de enero de 2009. En: Internet. <<http://www.metro.lu/node/76/story/138>> (Consulta, 9 septiembre 2010).



La decisión cogió a todo el mundo por sorpresa. Incluida la plantilla. La medida no afectaba a las ediciones de Valencia, Alicante y Castellón, ya que eran responsabilidad de un franquiciado y no pertenecían a Metro International.<sup>640</sup> Ediciones Metro Levante cerró sus tres ediciones locales el 5 de febrero de 2009, una semana después que los diarios dependientes de la matriz. Desde la empresa de la Comunidad Valenciana intentaron dos cosas: continuar con sus ediciones locales y valorar la posibilidad de ampliar la franquicia de la marca *Metro* para España para acometer ellos su relanzamiento. Ninguna de las dos cosas fue posible. La primera por costes, pues no salían los números de las ediciones locales sin el respaldo de la edición nacional. La segunda porque *Metro* no estaba dispuesto a que un franquiciado volviese a intentar lo que ellos habían decidido que no interesaba hacer.<sup>641</sup>

Según el “Observatorio para el seguimiento de la crisis”, creado por la Asociación de la Prensa de Madrid (en adelante, APM), el cierre de *Metro* (Metro News, S.L. y Metro Internacional, S.A.) supuso 83 despidos en España, 42 de los cuales fueron en Madrid.<sup>642</sup> A ellos habría que añadir los que se produjeron en los meses anteriores, y los 50 profesionales despedidos en Editorial Metro Levante, S.L., de las ediciones correspondientes de la Comunidad Valenciana.<sup>643</sup> Durante los siguientes días y hasta el mes de febrero, los 83 trabajadores de la matriz en España, siguieron acudiendo a sus puestos de trabajo y negociando con la empresa las indemnizaciones.<sup>644</sup>

El más antiguo y duro competidor de *Metro*, *20 minutos*, diario propiedad Schibsted, fue generoso y tuvo una respuesta elegante, en un momento importante después de ocho años de dura competencia. Su director general, José Antonio Martínez Soler, publicó en su blog la carta que había enviado a los trabajadores de *20 minutos*, así como un anexo con la nota oficial del propio *Metro* explicando su decisión. Quizá esto tranquilizara a sus empleados, inquietos con el cierre del que había sido su más antiguo competidor en España, y que ahora era su más reciente socio, al menos en Suecia. Incluía una cita del presidente de 20 Min Holding, Sverre Munck:

¡No nos desesperemos! –decía-. Sí, yo pienso que la cosa irá a peor en términos de desempleo, cierres de empresas de medios de comunicación, etc. Tenemos que asegurar la estructura de costes adecuada; tenemos el mejor producto y los mejores comerciales; y prevaleceremos.<sup>645</sup>

<sup>640</sup> *ElPais.com* [en línea]. El diario gratuito *Metro* echa el cierre. 29 de enero de 2009. En: Internet. < [http://sociedad.elpais.com/sociedad/2009/01/29/actualidad/1233183610\\_850215.html](http://sociedad.elpais.com/sociedad/2009/01/29/actualidad/1233183610_850215.html) > (Consulta, 2 julio 2012).

<sup>641</sup> *233grados* [en línea]. El cierre de *Metro* provoca el de Ediciones Metro Levante. 26 de febrero de 2009. En: Internet. < <http://233grados.lainformacion.com/blog/2009/02/metrolevante-1.html> > (Consulta, 29 agosto 2012).

<sup>642</sup> Asociación de la Prensa de Madrid [en línea]. Observatorio para el seguimiento de la crisis. 17 de julio de 2012. En: Internet. < [http://www.apmadrid.es/images/stories/Observatorio\\_APM\\_17julio12.pdf](http://www.apmadrid.es/images/stories/Observatorio_APM_17julio12.pdf) > (Consulta, 29 agosto 2012).

<sup>643</sup> *233grados* [en línea]. 26 de febrero de 2009. Op. cit.

<sup>644</sup> *PRnoticias.es* [en línea]. Diario *Metro*: acuerdo sólo por los días de indemnización. En: Internet. < <http://www.prnoticias.com/index.php/home/561/10027602> > (Consulta, 29 agosto 2012).

<sup>645</sup> MARTÍNEZ SOLER, JOSÉ ANTONIO. Cierra el diario *Metro*, nuestro más antiguo competidor. Blog *Se nos ve el plumero*, 29 de enero de 2009. En: Internet. < <http://blogs.20minutos.es/martinezsoler/2009/01/29/cierra-diario-metro-nuestro-mas-antiguo-competidor/> > (Consulta, 18 agosto 2009).

Las explicaciones al cierre en España que había dado el propio presidente de *Metro* eran muy razonables: se había hecho un enorme esfuerzo e inversión; la competencia era muy dura, con saturación de diarios; el mercado publicitario estaba colapsado provocando grandes pérdidas; las previsiones para la economía española eran de empeoramiento y mayor caída, lo que reduciría todavía más el mercado publicitario; las inversiones que se tendrían que hacer en España tendrían mucho mayor rendimiento en otros mercados, que estaban en crecimiento y presentaban un menor número de competidores. Además de estas claras razones, había que tener en cuenta algunos otros elementos en el análisis de las causas del cierre por sorpresa:

- *Metro* y Schibsted eran ahora socios en Suecia. Los dos sabían, desde hace tiempo, que en el mercado español no había sitio para tres, ni para cuatro diarios gratuitos. Aún menos en un ciclo económico descendente y en plena crisis. Era pues sensato que uno de los dos dejase el mercado, antes que fusiones o colaboraciones entre ellos, que no aportarían ventajas para nadie. De ser así, era razonable que se retirase el que tuviese menores posibilidades de subsistencia en el mercado español. Este, sin duda, era *Metro*. Como ya se ha mostrado, después *Metro* contaría con *20 minutos* para ser su socio comercial, para la cobertura en España de sus campañas internacionales.
- De los cuatro diarios gratuitos, *Metro* era el que tenía una fórmula “menos española”: más comercial, más neutra, con más información nacional y con menos contenido local y político. Era considerado un gratuito de primera generación, que conectaba menos con el gusto español, que quería una información más ideológica y local. Tampoco había realizado un desarrollo web que le permitiese competir y crear valor futuro para el diario.
- La gran cobertura de ciudades y autonomías en las que estaba presente, la mayor de todos los gratuitos, no iba acompañada de grandes tiradas. El mercado publicitario consideraba a los diarios como un medio complementario a las campañas en televisión. *Metro* ofrecía gran cobertura, pero muchos menos impactos que sus competidores, sin poder ofrecer una diferenciación que justificase una menor rentabilidad de la inversión publicitaria.
- La gestión de *Metro* en España, estuvo salpicada de escándalos, ceses y dimisiones de su cúpula directiva, que obstaculizaron la gestión diaria. En muchos momentos de sus ocho años en España, el diario estuvo largos periodos más pendiente de sus problemas internos, que de enfocarse en la dura competencia. Las relaciones con la central fueron complejas, y no siempre hubo el entendimiento debido por ambas partes. La gestión directiva de *Metro*, durante todos estos años, perjudicó sin duda a su rendimiento en el mercado.

#### 5.41. Crisis, relanzamiento con *ADN Plus* y cierre inmediato

Los años 2009, 2010 y 2011 fueron para *ADN* años de dura pugna por sobrevivir en un mercado publicitario que, para la prensa diaria, estaba en caída libre, seguía saturado de cabeceras de diarios gratuitos pese al cierre de *Metro*, y en el que los públicos estaban migrando hacia entornos digitales y dispositivos móviles. En estas circunstancias, la única herramienta de los diarios era la contención de costes mediante ajustes de producto, delegaciones, plantillas, ediciones, formatos y tiradas.

En la fórmula de los gratuitos la tirada es una decisión del editor, pues es la herramienta para seguir al público al que quiere dirigirse, y supone el mayor de todos los costes. Mediante la tirada se genera la audiencia que luego se venderá a los anunciantes. La decisión del editor de cuántos ejemplares imprimir y distribuir ha de tener en cuenta un factor importante: la disposición a pagar del mercado por esos públicos y la competencia que los ofrece.

En estos datos certificados de *ADN*, se muestra la evolución del diario entre 2006 y 2011, tremendamente marcada por la crisis:

Ejemplares Distribuibles	Período
913.556	Marzo-2006 / Junio-2006
910.394	Marzo-2006 / Diciembre-2006
959.403	Julio-2006 / Junio-2007
954.770	Enero-2007 / Diciembre-2007
960.974	Julio-2007 / Junio-2008
867.747	Enero-2008 / Diciembre-2008
689.743	Julio-2008 / Junio-2009
627.765	Enero-2009 / Diciembre-2009
590.725	Julio-2009 / Junio-2010
575.887	Enero-2010 / Diciembre-2010
555.641	Julio-2010 / Junio-2011 <sup>646</sup>

Este recorte progresivo de las tiradas, a partir de 2008, obedece por una parte a la sucesiva reducción de ediciones, pero sobre todo a los efectos de la crisis, que comienzan a hacerse notar, afectando a los ingresos en el primer trimestre de 2008. La reacción de los editores de diarios gratuitos es directa e inmediata: reducción de tiradas.

<sup>646</sup> PGD [en línea]. Medios controlados. *ADN*. Marzo 2006 a junio 2011. En: Internet. <[http://www.ojd.es/PGD/Portal/publicacion\\_detalle\\_pgd/Hoef46E\\_UYytnbK9p235UTpy-vCkKa5ybDB2DFKRog#](http://www.ojd.es/PGD/Portal/publicacion_detalle_pgd/Hoef46E_UYytnbK9p235UTpy-vCkKa5ybDB2DFKRog#)> (Consulta, 27 agosto 2012).

El cierre temprano de *Metro* puso en alerta a sus competidores, pero también tuvo un efecto de cierto alivio, al reducir la presión competitiva tras el primer año de crisis. Como le había ocurrido a *Metro*, ninguno de los diarios se planteaba cerrar. El diario sueco siempre se caracterizó por una gestión prudente. Cerrar el primero, visto con la perspectiva actual, parece que también fue la decisión más acertada.

En la primera mitad de 2009, como se ha indicado, el accionariado de *ADN* cambió radicalmente. Del grupo de socios de grandes editores regionales, coordinados por José Sanclemente, se pasó a la concentración de las acciones por Planeta, acompañado por un par de pequeños editores, con una gestión dirigida por ejecutivos de la casa. Tras forzar Planeta la salida, dos de los más importantes socios, *Heraldo de Aragón* y *Diario de Navarra*, se fueron con Vocento. Las hasta entonces ediciones de *ADN* cambiaron su cabecera por la de *Qué!* Ahora Planeta tenía dominio sobre su producto y todas sus ediciones.

Unos meses antes, en enero de 2009, la gran propuesta en la web, *ADN.es*, se cerró. Ahí, Planeta no quiso ya compartir el proyecto con sus socios.

Tampoco en la otra gran apuesta de Lara, *ADN Colombia*, lanzado el 15 de septiembre de 2008. Este diario gratuito era gestionado adecuadamente por su socio Casa Editorial *El Tiempo*, después del diseño en Barcelona de las cabeceras y el arranque que se había hecho para ellos. Colaboraron tanto Albert Montagut como José Sanclemente.<sup>647</sup>

En España, las ediciones y delegaciones regionales de *ADN* se habían reducido drásticamente y muchas de ellas se hacían prácticamente “a distancia” desde las redacciones centrales, salvo las de Madrid, Barcelona, Valencia y Lérida.

El proyecto que había iniciado Sanclemente a principios de 2006 era ya, a mediados de 2009, irreconocible.

En noviembre de 2008, *ADN* había cerrado sus delegaciones en Galicia (La Coruña y Vigo) y llegado a un acuerdo con *LV* para que se hiciera cargo de sus ediciones. El cierre supuso el despido de 10 trabajadores, 8 de ellos empleados y 2 colaboradores.<sup>648</sup>

También en diciembre de 2008 se informó de 14 despidos en las redacciones centrales de *ADN* en Barcelona (8 despidos), Madrid (6) y Valencia (3).<sup>649</sup>

El cierre de *ADN.es* en enero de 2009 supuso una pérdida de 44 empleos según la APM, 37 en plantilla, 5 colaboradores y 2 reporteros de guerra. De ellos, 39 correspondían a la sede de Madrid.<sup>650</sup>

<sup>647</sup> 233grados [en línea]. *ADN* sale en Colombia. 2 de septiembre de 2008. En: Internet. <<http://233grados.lainformacion.com/blog/2008/09/adn-sale-en-col.html>> (Consulta, 29 agosto 2012).

<sup>648</sup> *LaVozdeGalicia.es* [en línea]. 27 de noviembre de 2008. Op. cit.

<sup>649</sup> Los despidos, sin incluir los de Galicia como consecuencia de la fusión con el gratuito *LV (Luns a Venres)* fueron diecisiete: 8 en la delegación de Barcelona, 6 en la de Madrid, 3 en la de Valencia. Según información publicada en *El Mundo* el 4 de diciembre de 2008 y a la que se hace referencia en: Registro Mercantil Central. Perfil de Empresa de Planeta Medios Digitales, S.L. En: Internet. <<http://www.einforma.com>> (Consulta, 2 de septiembre de 2010).

En marzo de 2009 el Grupo Joly, al dejar de ser socio en el proyecto, cerró todas las ediciones de Andalucía, lo que supuso el despido de todos sus trabajadores, 18 en total en las delegaciones de Sevilla, Málaga, Cádiz y Jerez.<sup>651</sup>

En los cierres de las ediciones de *ADN* de *Heraldo de Aragón* y de *La Información* (*Diario de Navarra*), los grupos absorbieron a los empleados de sus plantillas, ya que un mes más tarde abrirían las mismas ediciones pero bajo la marca *Qué!* del Grupo Vocento.<sup>652</sup>

Desde mediados de 2009 hasta mediados de 2011, *ADN* luchó por mantenerse en una posición muy difícil dentro del mercado de los gratuitos. Con un producto diferente, más homogéneo, pero con escasa diferenciación local en los contenidos; con una distribución muy centrada en las principales ciudades, pero con la menor de las tiradas y de los lectores de los tres gratuitos; con una gran corporación respaldando el producto editorial, pero con muy poco apoyo financiero y comercial de las otras empresas del grupo. Los dos años largos de la última etapa de *ADN* fueron llevados adelante, con una gran determinación del equipo directivo del propio diario.

En septiembre de 2010 se produjo algo impensable años atrás. *ADN* y *Qué!* llegaron a un acuerdo para distribuir conjuntamente sus diarios. Se unieron y a través de la empresa Boyaca, que había comenzado en los diarios gratuitos con *Metro*, y luego había hecho el proyecto de distribución de *Qué!* Con su ayuda, los dos diarios establecieron un sistema común para la mayoría del reparto de ejemplares, tanto para el que se hacía en mano como a través de dispensadores. Esta colaboración permitió un ahorro considerable de costes. *20 minutos* mantuvo su propio sistema de distribución.

Con motivo del cierre del diario, José Sanclemente escribió en su blog, que Planeta había puesto “mucho dinero en *ADN*” pero lo que no le había puesto era “intención editorial y apoyo de sus medios”. Para el antiguo consejero delegado del “diario en abierto”, como le gustaba llamarle, “eso no es ser buen editor”. Y hacía una reflexión final, “una vez más el esfuerzo ha venido de la redacción y la gestión de *ADN*, pero no del editor. ¿Qué está pasando con los editores que desconfían de sus medios impresos?”.<sup>653</sup>

Este comentario nos muestra la relación del editor Planeta con su proyecto, vista desde el punto de vista de Sanclemente. Una relación distante y con muy poco apoyo por parte del grupo y de los demás medios. Al final, su propia presencia en el proyecto no tenía sentido. Menos todavía cuando Planeta había querido hacerse con el control absoluto del proyecto *ADN*, y había forzado las

<sup>650</sup> Asociación de la Prensa de Madrid [en línea]. Observatorio para el seguimiento de la crisis. 17 de julio de 2012. En: Internet. < [http://www.apmadrid.es/images/stories/Observatorio\\_APM\\_17julio12.pdf](http://www.apmadrid.es/images/stories/Observatorio_APM_17julio12.pdf) > (Consulta, 29 agosto 2012).

<sup>651</sup> Asociación de la Prensa de Cádiz [en línea]. 20 de marzo de 2009. Op. cit.

<sup>652</sup> *Que.es* [en línea]. *Qué!* lanza tres nuevas ediciones: Navarra, La Rioja y Castellón. 17 de abril de 2009. En: Internet. < <http://www.que.es/ultimas-noticias/sociedad/200904171125-que-lanza-tres-nuevas-ediciones.html> > (Consulta, 24 agosto 2012).

<sup>653</sup> *Entre medios* [en línea]. El cierre de *ADN*. Blog de José Sanclemente, 22 de diciembre de 2011. En: Internet. < <http://sanclementejose.blogspot.com.es/2011/12/el-cierre-de-adn.html> > (Consulta, 13 febrero 2012).

salidas de los diarios regionales. Para Albert Montagut, el apoyo editorial de Planeta a *ADN* fue total.<sup>654</sup>

En el mismo artículo, se quejaba también Sanclemente del escaso apoyo que el propio editor había dado a la última apuesta del equipo del diario, *ADN Plus*, y del corto plazo de tiempo, tres meses escasos, tras el cual le había exigido ofrecer resultados. Para Montagut fue un problema de previsiones de ingresos publicitarios para los años siguientes. Las perspectivas eran muy malas y no tenía sentido alargar más el proyecto.<sup>655</sup>

Efectivamente, hubo un último intento de relanzar *ADN*. Fue quizás también un gran mérito profesional de su director, Albert Montagut, que durante todo este largo tiempo, tan duro, conservó la ilusión necesaria para darle un nuevo impulso al diario. Este se rebautizó y se llamó *ADN Plus*, que era una de aquellas marcas que tenía Planeta Medios Digitales, solicitada desde 2006 y adjudicada desde 2007.<sup>656</sup>

El 4 de octubre de 2011, *ADN* se convirtió en *ADN Plus*. Hay que decir que no fue un simple lavado de cara, sino que fue una renovación en profundidad de la propuesta editorial, probablemente la mayor que se había realizado en los diarios gratuitos desde su propio lanzamiento en 2006, y de la que el director estaba especialmente satisfecho. El diario buscaba posicionarse más allá del sensacionalismo y del periodismo popular.<sup>657</sup>

El relanzamiento y transformación de *ADN* en *ADN Plus* tenía cuatro grandes ejes:

1. Mejora del diseño
2. Horizontalidad de sus contenidos
3. Proximidad con el lector
4. Interacción con Internet y redes sociales

Se mantuvo la seña de identidad de distribución de contenidos en cuatro colores. Se aumentó la oferta informativa del diario a 40 páginas, con nuevas secciones y suplementos distintos cada día de la semana. Se sumaron nuevos columnistas como Carmen Posadas, Sergi Arola, Ana García-Siñeriz, Anna Grau o Fabio Gándara. Se recuperaba además el concepto original de un diario en todas las plataformas posibles, muy pendiente de las redes sociales.<sup>658</sup>

<sup>654</sup> MONTAGUT, ALBERT. Op. cit., (2012a).

<sup>655</sup> Idem.

<sup>656</sup> Registro Mercantil Central. Perfil de Empresa de Planeta Medios Digitales, S.L. En: Internet. <<http://www.einforma.com>> (Consulta, 2 de septiembre de 2010). En: Anexo 10.12.

<sup>657</sup> *Periodistadigital.com* [en línea]. El gratuito *ADN* se reinventa con un innovador diseño. 28 de septiembre de 2011. En: Internet. <<http://www.periodistadigital.com/periodismo/prensa/2011/09/28/adn-adnplus-secciones-version-mejorada-albert-montagut-director-diario-grupo-planeta.shtml>> (Consulta, 27 agosto 2012).

<sup>658</sup> AEEPP [en línea]. Llega *ADN Plus*. 17 de octubre de 2011. En: Internet. <<http://www.aepp.com/imprimir-noticia.asp?noti=1324>> (Consulta, 25 agosto 2012).

La idea era adaptarse a las nuevas demandas del mercado, adaptándose al cambio que suponía la revolución tecnológica y la crisis económica. Se buscaba una estructura del diario más adecuada para llegar al lector y realizar una transición del papel a los nuevos medios, consolidando una marca adecuada para futuros soportes. Su director, Albert Montagut, reconocía el error de las redacciones separadas de papel e internet, y la necesidad imprescindible de su fusión, con una redacción polivalente para todas las plataformas.<sup>659</sup>

El 18 de octubre de 2011 se lanzaron aplicaciones de *ADN Plus* para iPhone e iPad, así como versiones en PDF de las ocho ediciones en papel que se mantuvieron hasta el final: Barcelona, Madrid, Valencia, Sevilla, Zaragoza, Málaga, Bilbao y Mallorca. La edición de *ADN Lleida* se había cerrado antes de llegar esta última renovación del diario.

El resultado de *ADN Plus* llevaba la fórmula de *ADN* a su máxima expresión, pareciéndose todavía más a los diarios de pago, con los que Albert Montagut ya había dicho en su lanzamiento en 2006 que era con los que realmente quería competir: “nuestro foco no es la prensa gratuita”.<sup>660</sup>

Pero *ADN Plus* no tuvo tiempo de demostrar la valía de su novedosa fórmula. El Grupo Planeta comunicó a la redacción en la tarde del 22 de diciembre su decisión de cesar en la actividad de la empresa. Al día siguiente, 23 de diciembre de 2011, se publicó el último número de *ADN* ahora llamado, desde hacía 81 días, *ADN Plus*. En él se publicaba la última Carta del Director, en la que Albert Montagut se mostraba comprensivo con la decisión del editor y satisfecho por el trabajo del equipo durante esos seis años, el producto realizado y los lectores y logros conseguidos.<sup>661</sup>

El diario *ADN* estaba en pérdidas desde su lanzamiento en 2006. Entre los ejercicios de 2007 y 2009, las pérdidas acumuladas según las cuentas depositadas en el Registro Mercantil eran de 27,4 millones de euros.<sup>662</sup> El mercado publicitario empeoró en 2010 y en 2011.

La empresa de Planeta, Editorial Página Cero, presentaría un ERE por extinción, aduciendo la fuerte caída de la publicidad y las “nulas perspectivas de recuperación”.<sup>663</sup>

Según el Observatorio de la APM para el seguimiento de la crisis en los medios, el cierre de *ADN* supuso en España 60 despidos, de los que 13 correspondían a la sede de Madrid.<sup>664</sup>

<sup>659</sup> MONTAGUT, ALBERT. Entrevista a Albert Montagut, director de *ADN Plus*. *TerritoriMac.com* [en línea]. 4 de octubre de 2011. En: Internet. <<http://www.territorimac.com/entrevista-a-albert-montagut-director-de-adn-plus/>> (Consulta, 30 agosto 2012).

<sup>660</sup> *Periodistas 21* [en línea]. “Nuestro foco no es la prensa gratuita”. 27 de marzo de 2006. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2006/03/nuestro-foco-no-es-la-prensa-gratuita.html>> (Consulta, 20 agosto 2012).

<sup>661</sup> *ADN Plus*. *ADN* dice adiós. 23 de diciembre de 2011. P.2. En: Internet. <[http://1.bp.blogspot.com/\\_A6dRqRFTfJM/TwwIW3RZi2I/AAAAAAAAI0g/S-ZYiAA2tL0/s1600/adn+2.jpg](http://1.bp.blogspot.com/_A6dRqRFTfJM/TwwIW3RZi2I/AAAAAAAAI0g/S-ZYiAA2tL0/s1600/adn+2.jpg)> (Consulta, 30 agosto 2012).

<sup>662</sup> *PRnoticias.es* [en línea]. Cuentas de los gratuitos (I): *ADN* pierde 27 millones en tres años. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/prensa/561/10066325-cuentas-de-los-gratuitos-i-adn-ha-perdido-274-millones-en-tres-anos>> (Consulta, 22 agosto 2012).

<sup>663</sup> Sindicato de Periodistas de Madrid [en línea]. El cierre del diario *ADN* deja en la calle a otros 60 trabajadores de medios de comunicación. 24 de diciembre de 2011. En: Internet. <[http://www.sindicato-periodistas.es/profesion\\_ver.php?id=332](http://www.sindicato-periodistas.es/profesion_ver.php?id=332)> (Consulta, 27 agosto 2012).



Tras las vacaciones navideñas, en los primeros días de 2012, los trabajadores de ADN llegaron a un acuerdo con Planeta sobre las indemnizaciones a la plantilla de 60 empleados. El más joven de los grandes diarios gratuitos en España cerraba tras seis años de actividad. Era el segundo en abandonar un mercado que se había terminado de saturar con su llegada, y que luego fue duramente azotado por la crisis económica, publicitaria y tecnológica.

#### 5.42. Crisis y cierre del diario *Qué!*

Como muchos expertos indicaron en su momento, la compra de Vocento del diario *Qué!* era una estrategia defensiva, para proteger a sus diarios de pago provinciales y regionales.<sup>665</sup> Hay que recordar que en esos años, 2006 y 2007, una parte muy importante de los ingresos y de los beneficios operativos de Vocento procedían de la Prensa Regional.<sup>666</sup>

Pocos meses antes de la venta en marzo de 2007, el Grupo Recoletos había completado la distribución de *Qué!* con nuevas ediciones en Murcia y Cartagena. Eran, evidentemente, plazas fuertes de Vocento, con el liderazgo de *La Verdad*.

Unos meses después de la compra, Vocento lanzaba dos nuevas ediciones de *Qué!* en Guipúzcoa y Cantabria, para proteger dos de sus diarios importantes en el norte: *El Diario Vasco* y *El Diario Montañés*, respectivamente. Lo que confirma la estrategia defensiva del grupo. El 22 de noviembre de 2007 se lanzaba *Qué! Gipuzkoa* y se presentaba en sociedad con un gran despliegue de medios en San Sebastián. El propio *Diario Vasco* arropaba la salida con una amplia entrevista a la directora editorial, Ana Isabel Pereda.<sup>667</sup>

Tan solo unos días más tarde, quizá para poder preparar por separado cada uno de los lanzamientos y posibilitar la asistencia de los directivos del grupo, el 27 de noviembre de 2007 se lanzó la edición de *Qué! Cantabria*. Con una tirada anunciada de 20.000 ejemplares, el nuevo diario –el primer gratuito en la región– se presentó con el mismo formato que se había utilizado en San Sebastián. Una gran fiesta de sociedad, en el Palacio de Exposiciones, a la que incluso asistió el presidente de Cantabria, Miguel Ángel Revilla.<sup>668</sup>

<sup>664</sup> Asociación de la Prensa de Madrid [en línea]. Observatorio para el seguimiento de la crisis. 17 de julio de 2012. En: Internet. <[http://www.apmadrid.es/images/stories/Observatorio\\_APM\\_17julio12.pdf](http://www.apmadrid.es/images/stories/Observatorio_APM_17julio12.pdf)> (Consulta, 29 agosto 2012).

<sup>665</sup> *NewspaperInnovation.com* [en línea]. *Qué!* about to shut down four editions. 4 de diciembre de 2008. <<http://www.newspaperinnovation.com/index.php/2008/12/04/que-about-to-shut-down-four-editions/>> (Consulta, 20 agosto 2012).

<sup>666</sup> VOCENTO, S.A. Informe de Resultados del ejercicio 2006. En: Internet. <[http://www.vocento.com/info\\_periodica\\_2006.php](http://www.vocento.com/info_periodica_2006.php)> (Consulta, 30 agosto 2012).

<sup>667</sup> *DiarioVasco.com* [en línea]. «Los guipuzcoanos van a encontrar en 'Qué!' un diario completo y conciso». 22 de noviembre de 2007. En: Internet. <<http://www.diariovasco.com/20071122/gente/guipuzcoanos-encontrar-diario-completo-20071122.html>> (Consulta, 30 agosto 2012).

<sup>668</sup> *Soitu.es* [en línea]. Vocento presentó anoche *Qué!*, el primer diario gratuito diario de Cantabria. 28 de noviembre de 2007. En: Internet. <[http://www.soitu.es/soitu/2007/11/28/info/1196256054\\_543935.html](http://www.soitu.es/soitu/2007/11/28/info/1196256054_543935.html)> (Consulta, 30 agosto 2012).



Estos dos lanzamientos son de gran interés para esta investigación, pues visualizan y confirman la estrategia defensiva del Grupo Vocento con la compra del diario *Qué!*

Al respecto, podemos señalar algunas claves:

1. Ambos se lanzan tras la compra y se dan en dos ciudades donde Vocento disponía de un diario de pago líder en su área. En Guipúzcoa *Metro* estaba presente con una pequeña distribución (1.973 ejemplares en 2008) de su edición del País Vasco. En Cantabria también se distribuían algunos ejemplares de la edición nacional de *Metro* (1.607 en 2008). En ninguna de las dos ciudades había un diario gratuito con edición propia; *Qué!* sería el primero en ambas.<sup>669</sup>
2. Las dos capitales eran medianas, por debajo de los 200.000 habitantes, sin grandes concentraciones de transporte, lo que impedía una distribución eficiente. Es decir, no cumplían los parámetros para que el modelo funcionase. Lo que vuelve a confirmar la estrategia de protección de los diarios regionales de pago del grupo.
3. Las presentaciones de los diarios se hacen con un gran despliegue de medios, imposible de asumir por una edición local de un diario gratuito. Se utiliza la potencia del Grupo Vocento, apoyada totalmente en los medios y en la capacidad de convocatoria del diario de pago al que el gratuito está defendiendo.
4. Los invitados en el lanzamiento son todos aquellos que han de colaborar con el mantenimiento del nuevo diario: autoridades autonómicas y locales; partidos políticos, sindicatos e instituciones; banca y grandes empresas; agencias de publicidad y anunciantes; famosos y otros prescriptores; artistas y deportistas; profesionales de la cultura, del periodismo, la comunicación y el marketing.
5. El hecho de que ninguno de sus competidores hubiera apostado por ediciones propias para esas ciudades, después de ocho años de diarios gratuitos en España y de varias “guerras” entre los competidores, muestra las escasas posibilidades de rentabilidad que tenían. Los datos posteriores muestran que esas ediciones pasaron de una Difusión de alrededor de 17.000 ejemplares diarios en 2008, a 2.500 en 2009.<sup>670</sup>

---

<sup>669</sup> *Noticias de la comunicación*. Los diarios gratuitos se desinflan para adaptarse a menos ingresos. Abril 2010, nº 301. P.40. Datos elaborados por *Noticias*, procedentes de PGD, enero-diciembre 2008.

<sup>670</sup> *Noticias de la comunicación*. Abril 2010. Op. cit.

En el primer aniversario de *Qué!* en Vocento, las cuentas de resultados no eran muy alentadoras. Si comparamos el primer semestre de 2007, en el que el diario *Qué!* era gestionado por Recoletos, con el primer semestre de 2008, en el que el diario ya pertenecía a Vocento, vemos el reflejo de la crisis publicitaria que ya comenzaba, pero también una gestión distinta,<sup>671</sup>

GRUPO	EJERCICIO	INGRESOS (Mill.€)	EBITDA (Mill.€)	%
RECOLETOS	1º S 2007	19,0	-2,3	-12%
VOCENTO	1º S 2008	14,9	-6,2	-42%
	<b>Diferencia</b>	<b>-22%</b>	<b>2,7</b>	<b>3,4</b>

En el primer semestre de 2008 *Qué!*/Vocento había obtenido ingresos de 14,9 millones de euros, frente a los 19,0 que había conseguido *Qué!*/Recoletos en el mismo periodo de 2007. Es decir, los ingresos cayeron un 22% entre uno y otro. Las pérdidas (EBITDA) se multiplicaron por 2,7, hasta 6,2 millones de euros, y el margen negativo del EBITDA sobre los Ingresos era 3,4 veces mayor en la gestión de *Qué!*/Vocento. Es verdad que una caída de los ingresos produce un deterioro mucho más grande en los márgenes. Pero también es verdad que la caída que se produjo con la gestión de Vocento fue excesiva. Este es otro elemento más que confirma la estrategia defensiva de Vocento en su compra de *Qué!* y el resultado de asumir operaciones que, de entrada no eran económicamente rentables, aunque sí estratégicamente, por la defensa de los beneficios de los otros diarios de pago del grupo. Ante estos resultados, Vocento decidió acometer “medidas de contención de costes” y acelerar el “proceso de integración” del diario gratuito en el grupo.<sup>672</sup>

Una de las primeras medidas, que tomó Vocento en este sentido, se produjo a finales de 2008, cuando propuso un ERE del 40% de la plantilla y el cierre de varias ediciones.<sup>673</sup> Hacía poco más de quince meses de la compra de *Qué!* por Vocento y una reducción tan amplia de plantilla pareció excesiva. Más aún cuando el propio Grupo Vocento anunciaba, unos días más tarde, el incremento del 15% en la audiencia de *Qué!* respecto al año anterior, con 2,3 millones de Lectores, lo que le otorgaba la segunda posición en el ranking de diarios gratuitos.<sup>674</sup>

<sup>671</sup> Elaboración propia sobre datos de VOCENTO S.A. Para los datos de Grupo Recoletos, en: VOCENTO, S.A. Adquisición del diario gratuito *Qué!* [Presentación corporativa confidencial]. 2 de agosto de 2007. P. 4. Para los datos de Grupo Vocento, en: VOCENTO, S.A. Presentación de Resultados enero-junio 2008 [Presentación corporativa]. 31 de julio 2008. P. 4.

<sup>672</sup> VOCENTO, S.A. Presentación de Resultados enero-junio 2008 [Presentación corporativa]. 31 de julio 2008. P. 4.

<sup>673</sup> *PRnoticias.com* [en línea]. *Qué!* quiere cerrar en Murcia, Coruña, Mallorca y Bilbao. 2 de diciembre de 2008. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/home/45-exclusiva-pr/10024045-que-quiere-cerrar-en-murcia-coruna-mallorca-y-bilbao>> (Consulta, 30 agosto 2012).

<sup>674</sup> *DiarioVasco.com* [en línea]. Vocento, grupo de comunicación líder en Prensa en español. 13 de diciembre de 2008. En: Internet. <<http://www.diariovasco.com/20081213/tv-comunicacion/vocento-grupo-comunicacion-lider-20081213.html>> (Consulta, 30 agosto 2012).

A principios de diciembre de 2008 se filtraron informaciones sobre el ERE y los cierres de ediciones que Vocento estaba preparando. Los recortes planteaban el despido de 106 trabajadores (al final fueron 91), un 40% del total de la plantilla.

Las ediciones que se pretendían cerrar eran Murcia (lanzada por Recoletos en 2007); La Coruña (abierta desde el principio en 2005); Mallorca (también desde el inicio); y Bilbao, donde Vocento tenía dos gratuitos ahora *Qué!* y *El Nervión*, lo cual no tenía ningún sentido y estaba decidido a fusionarlo.<sup>675</sup>

El ERE en *Qué!* coincidía con el que en ese momento estaba presentando *Metro*, y con los recortes de plantilla que se efectuaron en *ADN* y *20 minutos*. Los diarios gratuitos que, en los últimos años, habían protagonizado una “guerra” a la búsqueda de lectores y anunciantes, protagonizaban ahora una “guerra” de cierres de ediciones y despidos. Cerca de 200 trabajadores eran despedidos en este fin de año de 2008.<sup>676</sup>

El 9 de febrero de 2009 se publica *Qué! Nervión*, la fusión de ambos diarios. La dirección se mantenía en el hasta entonces director de *El Nervión*. El diario local se beneficiaba así de la fórmula del gratuito nacional, de sus anunciantes y lectores y, sobre todo, de su marca. Para Vocento suponía un considerable ahorro pues la duplicidad no le añadía nada a su estrategia defensiva.<sup>677</sup> Lo mismo tendrá que hacer con los diarios que ya tenía en Málaga (*Qué pasa*) y en la Comunidad Valenciana (*El Micalet*) fusionando los diarios que ya tenía con *Qué!*<sup>678</sup>

Las ediciones del diario de Vocento en Murcia y Mallorca se cerraron definitivamente, aunque la de Mallorca se volvió a editar durante un tiempo con información enviada exclusivamente por un redactor desde Madrid.<sup>679</sup>

El 31 de marzo de 2009 se informaba que Vocento cerraba sus delegaciones de Cantabria y Guipúzcoa, las dos ediciones que había lanzado en noviembre de 2007, pocos meses después de comprarle *Qué!* al Grupo Recoletos, para defender sus dos periódicos de pago: *El Diario Montañés* y *El Diario Vasco*. Tal y como se analizó con anterioridad, estas ediciones eran económicamente inviables.<sup>680</sup>

<sup>675</sup> *PRnoticias.com* [en línea]. 2 de diciembre de 2008. Op. cit.

<sup>676</sup> *PRnoticias.com* [en línea]. Los cuatro grandes gratuitos cierran 2008 con 200 despidos. 4 de diciembre de 2008. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/prensa/561/10024159-los-cuatro-grandes-gratuitos-cierran-2008-con-200-despidos>> (Consulta, 30 agosto 2012).

<sup>677</sup> *ElCorreo.com* [en línea]. El nuevo diario gratuito *Qué! Nervión* sale a la calle mañana. 8 de febrero de 2009. En: Internet. < <http://www.elcorreo.com/vizcaya/20090208/sociedad/nuevo-diario-gratuito-nervion-20090208.html> > (Consulta, 30 mayo 2012).

<sup>678</sup> SANTOS DIEZ, M. T. y J. Á. PÉREZ DASILVA. Diarios gratuitos de información general: percepción, hábitos de consumo y preferencias de lectura de los universitarios vascos. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 2010, 16. P. 439.

<sup>679</sup> *PRnoticias.com* [en línea]. El *Heraldo* compra la edición aragonesa de Diario *Qué!* 30 de marzo de 2009. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/home/561/10030108>> (Consulta, 31 agosto 2012).

<sup>680</sup> *PRnoticias.com* [en línea]. *Qué!* también cierra sus ediciones en Cantabria y Guipúzcoa. 30 de marzo de 2009. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/home/561/10030171-que-tambien-cierra-sus-ediciones-en-cantabria-y-guipuzcoa>> (Consulta, 30 agosto 2012).

Pero en ese mismo momento, en el que Vocento llevaba varios meses ocupado en su plan de cierre de ediciones, sucedió algo inesperado. Los grupos Joly, Herald y La Información, vendían sus participaciones en *ADN* en una salida “forzada” –como diría Sanclemente<sup>681</sup>- por el Grupo Planeta, que quería continuar el proyecto en solitario. El 24 de marzo vendían sus acciones y, una semana después, el día 30 el Grupo Herald hacía una oferta a Vocento por *Qué! Zaragoza*. Ello suponía el despido de la plantilla, pues Herald aportaría la suya, pero Vocento no podía negarse ante una oferta tan tentadora, en el mismo momento en el que estaba deshaciendo posiciones en su estructura de ediciones.<sup>682</sup>

Así que tras el acuerdo con Herald, en otra estrategia incoherente, Vocento se encontró lanzando nuevas ediciones mientras cerraba otras. El 20 de abril de 2009 se lanzó *Qué! Navarra*, editado por el Grupo La Información que hasta entonces había editado *ADN Pamplona*. El mismo día 20, *Qué! Zaragoza* pasaba a denominarse *Qué! Aragón* tras la compra del Grupo Herald de la edición. Se informaba que se distribuiría también en Huesca. El 27 de abril de 2009 la edición de *ADN La Rioja*, que hacían conjuntamente Herald y La Información, se publicó como *Qué La Rioja*. Ese mismo día 27 se lanzaría también la edición *Qué Castellón*, donde Herald había editado *ADN Castellón*.<sup>683</sup>

La idea de Vocento era centralizar sus ediciones en las redacciones de Madrid y Barcelona, cerrando las demás delegaciones. El 23 de junio de 2009, *Qué!* cerró su delegación en La Coruña. Unos días más tarde, el 26 de junio, le toca el turno a las delegaciones de Vigo y Alicante. El 1 de julio dejarían de editarse las ediciones regionales dependientes de esas sedes.<sup>684</sup>

En ese mismo año 2009 también dejaría de editarse la edición impresa de *Qué! Navarra* dependiente del Grupo La Información (*Diario de Navarra*).

En agosto de 2010 la Coordinadora de Comités de Empresa y Delegados de Vocento denunciaba el desmantelamiento de la edición digital del diario *Qué!* en el que se pasaba de dieciocho empleados a tan solo nueve.

También informaba que en menos de dos años se habían producido en el gratuito más de 150 despidos, es decir más del 60% de la plantilla.<sup>685</sup>

En 2010 las ediciones que permanecían operativas del diario *Qué!* eran las de Aragón, Asturias, Barcelona, Bilbao, Castellón, La Rioja, Madrid, Málaga, Sevilla y Valencia.

<sup>681</sup> *Entre medios* [en línea]. 22 de diciembre de 2011. Op. cit.

<sup>682</sup> *PRnoticias.com* [en línea]. 30 de marzo de 2009. Op. cit.

<sup>683</sup> *Que.es* [en línea]. *Qué!* lanza tres nuevas ediciones: Navarra, La Rioja y Castellón. 17 de abril de 2009. En: Internet. <<http://www.que.es/ultimas-noticias/sociedad/200904171125-que-lanza-tres-nuevas-ediciones.html>> (Consulta, 24 agosto 2012).

<sup>684</sup> *PRnoticias.com* [en línea]. *Qué!* cierra las delegaciones de Alicante y Vigo. 26 de junio de 2009. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/home/129/10035299>> (Consulta, 30 agosto 2012).

<sup>685</sup> *PRnoticias.com* [en línea]. Vocento desmantela el equipo digital del Diario *Qué!* 6 de agosto de 2010. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/component/content/article/561/10058965-vocento-desmantela-el-equipo-digital-del-diario-que>> (Consulta, 19 julio 2011).

El 29 de febrero de 2012 se cerraba la edición de *Qué!* en Castellón. El diario había intentado reducir costes pasando de salir cinco días a la semana a salir solo tres. No obstante, finalmente se decidió el cierre que supuso el despido de ocho trabajadores.<sup>686</sup>

El futuro del diario gratuito llevaba mucho tiempo encima de la mesa de los gestores del Grupo Vocento. Sin embargo el propio grupo estaba inmerso en guerras internas entre los accionistas. No obstante, algunas fuentes indicaban que en la Junta General de Accionistas de Vocento prevista para el 26 de junio de 2012, se podría tomar la decisión de cerrar el diario gratuito. En el primer trimestre de 2012 había perdido un millón de euros.<sup>687</sup>

Efectivamente fue así. El Consejo de Administración había tomado la decisión una semana antes y se lo había comunicado a la Junta de Accionistas del día 26. El día 27 de junio se lo comunicaba a los trabajadores. El cierre se haría efectivo el viernes 29 de junio de 2012.

Casi cinco años después de que Vocento se lo hubiera comprado al Grupo Recoletos. El cierre afectaba a la edición impresa, salvo *Qué! Nervión* en Bilbao, que en septiembre de 2012 continuaba publicándose, curiosamente el primer diario defensivo que lanzó Vocento para proteger *El Correo* de Bilbao, en el año 2000. La edición digital seguiría funcionando. Su competidor *20 minutos* cerró su edición en Vizcaya, *20 minutos Bilbao*, el 6 de julio de 2012.

Un buen resumen de lo que fue la actividad del diario *Qué!*, en su etapa en el Grupo Vocento, son los resultados económicos que había arrojado durante en estos años.<sup>688</sup>

EJERCICIO	INGRESOS (Mill.€)	EBITDA (Mill.€)	%
2º S 2007	11,648	-3,769	-32%
2008	24,770	-11,988	-48%
2009	14,883	-4,749	-32%
2010	11,314	-3,025	-27%
2011	10,175	-2,374	-23%
1º S 2012	3,967	-2,698	-68%
<b>TOTAL</b>	<b>76,757</b>	<b>-28,603</b>	<b>-37%</b>

Unos resultados económicos muy negativos para cualquier gestor. Algunos expertos calcularon que el diario *Qué!* le había costado a Vocento 160 millones de euros, entre los 132 desembolsados en la compra y los más de 28 de pérdidas durante todos estos años.<sup>689</sup>

<sup>686</sup> *PRnoticias.com* [en línea]. *Qué! Castellón*, del grupo Heraldo, se publicará por última vez el 21 de febrero de 2012. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/prensa/561/20112289>> (Consulta, 30 agosto 2012).

<sup>687</sup> *ElConfidencial.com* [en línea]. Víctor Urrutia reabre el cisma en Vocento al dimitir como consejero de ABC. 26 de junio de 2012. En: Internet. <<http://www.elconfidencial.com/comunicacion/2012/06/26/victor-urrutia-reabre-el-cisma-en-vocento-al-dimitir-como-consejero-de-abc-100747/>> (Consulta, 31 agosto 2012).

<sup>688</sup> VOCENTO, S.A. Datos financieros de los ejercicios 2007, 2008, 2009, 2010, 2011 y enero-junio de 2012. En: Internet. <[http://www.vocento.com/info\\_periodica.php](http://www.vocento.com/info_periodica.php)> (Consulta, 30 agosto 2012).

Probablemente, sean algunos millones más. Pero creo que, para juzgar la operación de Vocento con *Qué!*, habría que tener en cuenta el criterio principal del grupo para comprar el diario. Como ya se ha indicado, la compra fue una estrategia de defensa y protección del mayor y mejor negocio del Grupo Vocento: la Prensa Regional. Para entender lo que ésta significaba dentro del grupo, veamos unos números del ejercicio 2007:<sup>690</sup>

2007	VOCENTO (consolidado)	PRENSA REGIONAL	% s/V
INGRESOS (miles de euros)	918.010	413.415	45%
EBITDA (miles de euros)	90.054	111.270	124%
EBITDA (% s/Ingresos)	10%	27%	

En 2007 los Ingresos de la Prensa Regional eran el 45% de todos los ingresos de la cuenta consolidada de Vocento. Es decir, casi la mitad de todos los ingresos del grupo. Pero, lo que es mucho más importante, el EBITDA que aportaba la Prensa Regional era un 24% mayor que los de todo el grupo. Esto quiere decir que la división de los diarios regionales de pago de Vocento creaba un valor mayor que todo el resto del grupo. En ese ejercicio de 2007, las demás divisiones solo eran capaces de reducir, no de aportar, el beneficio que aportaban los regionales.

Este es el dato que tenía presente Vocento en 2007 cuando veía que los diarios gratuitos podían amenazar su mejor división: la Prensa Regional. Esta es la razón por la que se decide a comprar a Recoletos el gratuito *Qué!* a un precio tan alto. No paga el precio de lo que valía realmente el diario, sino el precio del valor que conseguía proteger, al evitar que lo comprara un competidor. Después de la compra de *Qué!* en 2007, durante estos años, la Prensa Regional siguió siendo muy rentable para Vocento.<sup>691</sup>

En miles de euros			PRENSA REGIONAL DE VOCENTO			PRENSA REGIONAL DE VOCENTO			VOCENTO, S.A.	
EJERCICIO	Ingresos Venta	%	Ingresos Publicidad	%	Otros Ingresos	%	Total Ingresos	EBITDA		EBITDA
2º S 2007	73.641,5	37%	103.088,6	52%	21.987,9	11%	198.718,0	50.769,0	26%	25.554,2
2008	146.262,0	40%	173.584,8	48%	41.487,5	11%	361.334,3	54.189,9	15%	-14.679,3
2009	145.287,7	46%	133.194,0	42%	37.824,1	12%	316.305,8	35.993,6	11%	-28.395,6
2010	138.887,0	46%	121.683,6	41%	38.908,1	13%	299.478,7	48.352,2	16%	49.134,0
2011	137.057,5	49%	108.005,6	39%	32.475,4	12%	277.538,5	38.778,8	14%	16.602,5
1º S 2012	64.661,0	51%	47.569,8	38%	13.924,3	11%	126.155,1	17.495,4	14%	17.837,7
TOTAL	705.796,7	45%	687.126,2	44%	186.607,5	12%	1.579.530,4	245.578,9	16%	66.053,5

<sup>689</sup> *ElConfidencial.com* [en línea]. Vocento cierra el diario gratuito *Qué!* tras tirar a la basura 160 millones. 27 de junio de 2012. En: Internet. <<http://www.elconfidencial.com/comunicacion/2012/06/27/vocento-cierra-el-diario-gratuito-que-tras-tirar-a-la-basura-160-millones-100876/>> (Consulta, 30 agosto 2012).

<sup>690</sup> VOCENTO, S.A. Datos financieros del ejercicio 2007. En: Internet. <[http://www.vocento.com/info\\_periodica.php](http://www.vocento.com/info_periodica.php)> (Consulta, 30 agosto 2012).

<sup>691</sup> VOCENTO, S.A. Datos financieros de los ejercicios 2007, 2008, 2009, 2010, 2011 y enero-junio de 2012. En: Internet. <[http://www.vocento.com/info\\_periodica.php](http://www.vocento.com/info_periodica.php)> (Consulta, 30 agosto 2012).

En el cuadro anterior se muestran los Ingresos de la Prensa Regional, por Venta de ejemplares, por Publicidad y por Otros ingresos. También el EBITDA de la Prensa Regional y el del Grupo Vocento consolidado. Los datos evidencian la potencia de los diarios regionales y lo saludable de su negocio, teniendo en cuenta la brutal crisis de publicidad que los diarios impresos han soportado durante estos años. Pero es que además del negocio publicitario, Vocento tenía que defender otros ingresos igual de importantes: los derivados de la venta de ejemplares. Este aspecto es muchas veces obviado, pero un diario gratuito amenaza de modo directo estos ingresos. Es llamativo que el EBITDA conseguido por la Prensa Regional, en estos años, es casi cuatro veces mayor que el obtenido por Vocento. Durante el tiempo que estuvo *Qué!* en funcionamiento, el gratuito obtuvo unos ingresos de 76,7 millones de euros y un EBITDA negativo de 28,6 millones. En este mismo periodo, la Prensa Regional de Vocento generó unos ingresos de 1.579,5 millones de euros (687,1 en Publicidad) y un EBITDA de 245,5.

Si los comparamos, los ingresos por Publicidad de *Qué!* supusieron un 11% de los ingresos por Publicidad de la Prensa Regional. Las pérdidas del diario gratuito equivalían a un 12% de los beneficios que generaban los diarios de pago. Es decir, algo asumible para defender la posición de la Prensa Regional de Vocento. Hay que entender que la crisis también afectó a la Prensa Regional. Pero la crisis para estos diarios de Vocento hubiera sido mucho peor si en cada una de esas plazas en las que se publicaban, hubieran tenido un gran competidor de entrega gratuita al lector, con altas tiradas y con precios bajos de publicidad. Es verdad que sí que los tuvo, como *Metro*, *20 minutos* y *ADN*, pero enfrente de ellos ya tenía un gratuito propio que neutralizaba las acciones de los otros diarios. Pero también hay que decir que Vocento no sabía cómo iba a evolucionar el mercado. En 2007 la prensa diaria gratuita amenazaba seriamente su prensa diaria de pago. La estrategia defensiva de Vocento, con su Prensa Regional y sus gratuitos, fue exactamente la misma que había promovido el lanzamiento del diario *ADN*, en la que los grandes editores regionales querían interponer un gratuito propio entre los demás gratuitos y sus diarios de pago. Por eso, en un momento determinado, para algunos editores regionales como *Heraldo de Aragón* o *Diario de Navarra*, les daba lo mismo *ADN* o *Qué!* Para ellos eran intercambiables Planeta y Vocento, y pasaron de uno a otro sin ningún problema. Ellos no querían editar un diario gratuito. Querían defender la posición de su diario de pago. Y lo consiguieron.

Cuando llegó la crisis se fueron deshaciendo las posiciones defensivas, comenzando por las ediciones menos rentables, editando un diario nacional desde las redacciones centrales de Madrid y Barcelona, que se distribuía en aquellas grandes ciudades en las que todavía existía mercado y necesidad. Finalmente, cuando se ha visto que el mercado de la publicidad en diarios de papel no se iba a recuperar, y las pérdidas eran ya excesivas, se han cerrado todas las ediciones. Con los matices en cada uno de los grupos, la trayectoria de *Qué!* y *ADN* han sido muy similares también en esta evolución.



### 5.43. La resistencia del pionero: la crisis en 20 minutos

El caso de *20 minutos* es el de un diario muy especial. Fue el primero en apostar, en febrero de 2000, por el modelo gratuito en España, con sus periódicos pioneros *Madrid y m@s* y luego *Barcelona y m@s*. Doce años después, en septiembre de 2012 era la única cabecera de diarios gratuitos que seguía presente en el mercado nacional. Todos sus competidores habían ido cerrando: *Metro* (29 de enero 2009), *ADN* (23 de diciembre 2011) y finalmente *Qué!* (29 de junio 2012).

En el camino se consiguieron grandes hitos para la historia de la prensa española. A mediados de 2004 se convirtió en el diario más leído de Madrid<sup>692</sup>; a finales de 2005 pasó a ser el diario generalista más leído de España<sup>693</sup>; a mediados de 2006 superaba al diario deportivo *Marca* y alcanzaba el liderazgo absoluto de toda la prensa diaria española<sup>694</sup>; a mediados de 2008 alcanzó el récord de audiencia de un diario en nuestro país hasta entonces: 2,9 millones de lectores.<sup>695</sup>

Todo ello compitiendo en un mercado saturado de cabeceras, pero que llevó también a que, en 2006 tras la salida de *ADN*, los diarios gratuitos superaran en número de ejemplares a los diarios de pago<sup>696</sup>. De este modo, en 2007, España se convirtió en uno de los cuatro países del mundo en el que los gratuitos representaban más del 50% de la distribución, junto con Dinamarca, Islandia y Portugal.<sup>697</sup>

Además de esto, las acciones en la red del diario de Schibsted han sido también muy destacadas. Así, *20minutos.es* se colocó muy pronto entre los primeros diarios online de información general con mayor audiencia. En enero de 2007 ya superaba los tres millones de usuarios únicos<sup>698</sup>. También fue de los pioneros en integrar sus redacciones de papel y web, allá por 2006.<sup>699</sup>

<sup>692</sup> *Periodistas 21* [en línea]. *20 Minutos* es el diario más leído en Madrid. 8 de julio de 2004. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2004/07/20-minutos-es-el-diario-ms-leido-en.html>> (Consulta, 22 agosto 2012).

<sup>693</sup> *Periodistas 21* [en línea]. El diario más leído de España es un gratuito. 13 de diciembre de 2005. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2005/12/el-diario-ms-leido-de-espa-es-un.html>> (Consulta, 20 agosto 2012).

<sup>694</sup> *PRNoticias.com* [en línea]. *20 Minutos* supera a *Marca* y ya es el periódico más leído de España. 11 de julio de 2006. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/prensa/352-MARCA/18697-20-minutos-supera-a-marca-y-ya-es-el-periodico-mas-leido-de-espana>> (Consulta, 22 agosto 2012).

<sup>695</sup> AIMC. Resumen general EGM. Ranking de medios impresos. Año móvil octubre 2007-mayo 2008.

<sup>696</sup> *24/7* [en línea]. La prensa gratuita supera en tirada a la de pago. 7 de junio de 2006. En: Internet. <[http://blogs.periodistadigital.com/periodismo.php/2006/06/07/la\\_prensa\\_gratuita\\_supera\\_en\\_tirada\\_a\\_la](http://blogs.periodistadigital.com/periodismo.php/2006/06/07/la_prensa_gratuita_supera_en_tirada_a_la)> (Consulta, 4 septiembre 2005).

<sup>697</sup> Asociación de Periodistas Europeos. VI Jornada de Periodismo Coca-Cola. “La prensa gratuita en España: estímulo o anestésico”. 10 de diciembre de 2007. Piet Bakker en: p. 45. En: Internet. <<http://www.apeuropeos.org/wordpress/wp-content/uploads/2010/05/VICocaCola.pdf>> (Consulta, 4 septiembre 2012).

<sup>698</sup> OJD Interactiva [en línea]. Evolución Audiencia *20minutos.es*. Marzo 2006 a julio 2012. En: Internet. <<http://www.ojdinteractiva.es/20minutos-evolucion-audiencia/totales/todos/240/trafico-global/#>> (Consulta, 4 septiembre 2012).

<sup>699</sup> *¡Qué paren las máquinas!* [en línea]. La refundación de *20 minutos*. Blog de Arsenio Escolar, 14 de noviembre de 2006. En: Internet. <<http://blogs.20minutos.es/arsenioescolar/2006/11/14/la-refundacion-20-minutos/>> (Consulta, 20 julio 2012).



El 12 de septiembre de 2007, con el lanzamiento en Asturias, *20 minutos* concluyó su implantación de ediciones en España. Antes de la salida de *Qué!* en enero de 2005, *20 minutos* había conseguido la rentabilidad en el ejercicio de 2004, con un modelo que había ido estableciendo en seis ciudades: Madrid, Barcelona, Sevilla, Zaragoza Valencia, y Alicante. La llegada de *Qué!* le obligó a cambiar su modelo y a ampliar nuevas ediciones para poder seguir compitiendo. Hubo que bajar el listón y salir en ciudades donde el modelo difícilmente sería viable. Luego habría que ir deshaciendo esto. *20 minutos* abrió ocho ediciones en 2005 para contrarrestar la salida del diario del Grupo Recoletos, y la posterior de *ADN*, en 2006. Estas aperturas acabaron con la rentabilidad que tanto había costado conseguir. Pero su mapa de ediciones, a la que solo se añadió la de Asturias dos años más tarde, estaba completo. A diferencia de la estrategia extensiva de *Metro*, con presencia en más de sesenta ciudades de todos los tamaños, *20 minutos* siguió concentrado en sus quince ediciones en papel. En el último cuatrimestre de 2007, su director Arsenio Escolar comenzó a detectar los primeros síntomas de la crisis, entre octubre y noviembre, y de una manera definitiva en abril-mayo de 2008.<sup>700</sup> A finales de 2007, la crisis parecía impensable. Aunque hubo algunos indicios, los directivos se dieron cuenta a posteriori, no en ese mismo momento. No obstante, los expertos en diarios gratuitos auguraban que si la crisis llegaba a España, habría bajas. El modelo, basado exclusivamente en publicidad y unido a la saturación existente, no resistiría una crisis económica que siempre contraía la inversión publicitaria, pero que tenía mucha mayor incidencia en la publicidad impresa.

Piet Bakker era claro, y advertía de los problemas que surgirían en un modelo basado exclusivamente en la publicidad. Indicaba que la repercusión de la crisis afectaba siempre más a la publicidad impresa, por los cambios que se estaban produciendo en la economía.

Si hay una recesión, veremos víctimas, aunque no en un futuro cercano. No creo que ninguno de los editores de los modelos nacionales piense realmente en cerrar o tirar la toalla a corto plazo”. Pero advertía que la recesión terminaría por llegar, pues nunca había habido veinte años sin que se produjese en el mundo una recesión económica.<sup>701</sup>

Al año exacto de esas declaraciones, en diciembre de 2008, la crisis económica era una realidad palpable. Los cuatro diarios gratuitos estaban sumidos en expedientes de regulación de empleo (ERE) y despidos. Cerca de 200 empleos se perdieron en ese momento en los cuatro diarios gratuitos.<sup>702</sup> Pero eso no fue lo peor.

<sup>700</sup> ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. Op. cit., (2010).

<sup>701</sup> Asociación de Periodistas Europeos. VI Jornada de Periodismo Coca-Cola. “La prensa gratuita en España: estímulo o anestésico”. 10 de diciembre de 2007. Piet Bakker en: p. 45. En: Internet. <<http://www.apeuropeos.org/wordpress/wp-content/uploads/2010/05/VICocaCola.pdf>> (Consulta, 4 septiembre 2012).

<sup>702</sup> *PRnoticias.es* [en línea]. Los cuatro grandes gratuitos cierran 2008 con 200 despidos. 4 de diciembre de 2008. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/prensa/561/10024159-los-cuatro-grandes-gratuitos-cierran-2008-con-200-despidos>> (Consulta, 29 agosto 2012).

El diario *Metro* cerraba el 29 de enero de 2009, después de ocho años en España, por lo que habría que sumar 83 despidos en la matriz<sup>703</sup> y otros 50 en Metro Levante, la franquicia de la que dependían las ediciones de Valencia y Alicante.<sup>704</sup>

Para *20 minutos*, el año 2008 era el peor ejercicio con el que se había tenido que enfrentar desde sus comienzos en 2000. En la edición en papel el primer trimestre del año, los ingresos cayeron un 16% con respecto al mismo trimestre de 2007. En el segundo, el descenso fue del 19%. En el tercero, del 25%. En el cuarto, del 35%.

Los ingresos del diario impreso caían dramáticamente, mientras que los de la edición en Internet crecían mucho. En el ejercicio de 2008 las ventas totales por publicidad fueron un 23% menor que en 2007.<sup>705</sup> Los de la web crecieron un 69%.<sup>706</sup>

Se daba además la paradoja de que, mientras se daban estas pérdidas mayores cada trimestre, los diarios gratuitos tenían los mejores resultados de audiencia de su historia con 8,8 millones de lectores (agregados, sin descontar duplicados). En julio 2008 EGM publicaba su 2ª oleada 2008, en la que *20 minutos* tenía 2.911.000 lectores, récord absoluto de audiencia de la prensa diaria española.<sup>707</sup>

Como ya había hecho en otras ocasiones, *20 minutos* se anticipó a sus competidores y en el verano de 2008 ya comenzó a tomar medidas ante la crisis. Arsenio Escolar, en línea con la transparencia habitual en su gestión, lo comentó en su blog de *20 minutos*. Como él mismo señalaba eran los peores momentos en toda su etapa de dirección. Y lo que es más importante: reconocía que los errores en la contratación excesiva de personal habían sido suyos. Nada habitual, por otra parte, en un director de un diario español.

Según afirmaba Arsenio Escolar, “nosotros llegamos a tener 335 nóminas a finales del 2007”<sup>708</sup>. Sus competidores, y el propio Arsenio Escolar, reconocían que esta plantilla era excesiva. Los primeros recortes de *20 minutos* llegaron en junio de 2008, con el despido de 6 columnistas que colaboraban en la edición de papel y en la web.<sup>709</sup>

Inmediatamente le siguió una reducción en la plantilla, ya que como vimos, los resultados del segundo trimestre de 2008 eran todavía peores que en el primer trimestre. La crisis de ingresos

<sup>703</sup> *El País* [en línea]. El diario gratuito *Metro* echa el cierre. 29 de enero de 2009. En: Internet. <[http://sociedad.elpais.com/sociedad/2009/01/29/actualidad/1233183610\\_850215.html](http://sociedad.elpais.com/sociedad/2009/01/29/actualidad/1233183610_850215.html)> (Consulta, 2 julio 2012).

<sup>704</sup> *233grados* [en línea]. El cierre de *Metro* provoca el de Ediciones Metro Levante. 26 de febrero de 2009. En: Internet. <<http://233grados.lainformacion.com/blog/2009/02/metrolevante-1.html>> (Consulta, 29 agosto 2012).

<sup>705</sup> SCHIBSTED ASA [en línea]. Informe SCH Q4 2008. [Presentación corporativa]. En: Internet. <<http://hugin.info/131/R/1293752/293219.pdf>> (Consulta, 5 septiembre 2012).

<sup>706</sup> *Periodistas 21* [en línea]. *20 Minutos* frena sus pérdidas. 2 de marzo de 2009. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2009/03/20-minutos-frena-sus-perdidas.html>> (Consulta, 4 septiembre 2012).

<sup>707</sup> AIMC. Resumen general EGM. Ranking de medios impresos. Año móvil octubre 2007-mayo 2008.

<sup>708</sup> ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. Op. cit., (2010).

<sup>709</sup> *¡Qué paren las máquinas!* [en línea]. Vacas flacas en la prensa. Blog de Arsenio Escolar, 24 de junio de 2008. En: Internet. <<http://blogs.20minutos.es/arsenioescolar/2008/06/24/vacas-flacas-la-prensa>> (Consulta, 4 septiembre 2012).

publicitarios se agravaba. El 18 de julio de 2008, Escolar anunciaba en su blog que había firmado 16 despidos, 14 de ellos en la redacción, 10 en Madrid y el resto en delegaciones.

El director aclaraba que “para que el recorte afectara al menor número de personas posible, he despedido a bastantes más jefes de salarios medios y altos que a redactores de salarios bajos”. También Escolar entonaba un “mea culpa”, ya que el comité de empresa les tiraba de “las orejas a los directivos (probablemente con razón) por haber hecho en su día un uso quizás demasiado alegre de los recursos de la empresa, yo el primero”.<sup>710</sup>

Los competidores de *20 minutos* comenzaron con sus recortes algunos meses después, en noviembre de 2008, *ADN* comenzó a cerrar algunas delegaciones y *Qué!* y *Metro* presentaron sendos expedientes de regulación de empleo (ERE). El sector reaccionaba al final del año del cambio de ciclo, reduciendo ediciones y plantillas.<sup>711</sup>

El análisis de los principales indicadores económicos, del sector de diarios gratuitos en España, era desolador.<sup>712</sup>

Ejercicio 2008 (millones €)	TOTAL	% s/T	20 minutos	% s/T	Qué!	% s/T	Metro	% s/T	ADN	% s/T
INGRESOS	98,3	100%	37,3	38%	24,8	25%	20,6	21%	15,6	16%
Margen de explotación	-32,9	100%	-5,7	17%	-12,0	36%	-5,4	16%	-9,8	30%
% Margen s/Ingresos	-33%		-15%		-48%		-26%		-63%	

Con unos ingresos en 2008 cercanos a 100 millones de euros, el sector de diarios gratuitos presentaba unas pérdidas operativas del 33%. La situación más grave se daba en las sociedades que editaban los diarios más recientes (*Qué!* y *ADN*), que presentaban las mayores pérdidas. La guerra de los gratuitos, por alcanzar el mayor número de lectores, ocasionaba altísimos gastos de papel, impresión y distribución.

También en los dos diarios más nuevos, sus estrategias defensivas daban prioridad a la protección de sus diarios de pago en ediciones no rentables, por encima de los criterios de eficiencia económica.

*20 minutos* es el diario gratuito con mejores ratios, pues tiene el 38% de los ingresos pero tan solo el 17% de las pérdidas. Por el contrario, *ADN* tan solo era capaz de captar el 16% de los ingresos, pero capitalizaba el 30% de las pérdidas del sector.

<sup>710</sup> ¡Qué paren las máquinas! [en línea]. 16 despidos en *20 minutos*. Blog de Arsenio Escolar, 18 de julio de 2008. En: Internet. <<http://blogs.20minutos.es/arsenioescolar/2008/07/18/16-despidos-20-minutos>> (Consulta, 4 septiembre 2012).

<sup>711</sup> *PRnoticias.es* [en línea]. 4 de diciembre de 2008. Op. cit.

<sup>712</sup> Fuente de los datos: Schibsted ASA para *20 minutos*; Metro International y Metro News para *Metro* (no se incluyen los datos de Metro Levante); Para *Qué!*: VOCENTO, S.A. Datos financieros del ejercicio 2008. En: Internet. <[http://www.vocento.com/info\\_periodica.php](http://www.vocento.com/info_periodica.php)> (Consulta, 30 agosto 2012). Para *ADN* (no incluye los datos de las ediciones regionales, ni de Internet): *PRnoticias.es* [en línea]. Cuentas de los gratuitos (I): *ADN* pierde 27 millones en tres años. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/prensa/561/10066325-cuentas-de-los-gratuitos-i-adn-ha-perdido-274-millones-en-tres-anos>> (Consulta, 22 agosto 2012).

En 2008, la Circulación de los diarios gratuitos, los ejemplares distribuibles controlados, descendió un 15%, pasando de 3,8 millones en 2007 a 3,2 en 2008. En 2009 descendió todavía más: un 21% si tenemos en cuenta los ejemplares de *Metro* (solo se distribuyó en enero), o una caída del 37% si no tenemos en cuenta la cifra del diario de origen sueco. En este año, 2009, incluyendo la reducción de ejemplares y el cierre de *Metro*, hubo 1,2 millones de ejemplares de diarios gratuitos menos que en 2008.<sup>713</sup>

Circulación (miles ejemplares)	2007	2008	% Dif. s/07	2009	% Dif. s/08	% Dif. s/07
<i>20 minutos</i>	1.043	869	-17%	749	-14%	-28%
<i>Metro</i>	840	716	-15%		-100%	-100%
<i>Qué!</i>	957	844	-12%	652	-23%	-32%
<i>ADN</i>	955	795	-17%	628	-21%	-34%
<b>TOTAL</b>	<b>3.795</b>	<b>3.224</b>	<b>-15%</b>	<b>2.029</b>	<b>-37%</b>	<b>-47%</b>

Con respecto a la circulación en el año 2007, los diarios gratuitos perdieron en 2009 casi la mitad (-47%) de los ejemplares distribuibles que tenían en las calles. No obstante, *20 minutos* aprovechó la crisis para marcar otra vez distancias con sus competidores y en 2009 no redujo tanto su circulación como los demás diarios, probablemente en una estrategia para intentar captar a los lectores que *Metro* había dejado sin diario. Así, el diario gratuito líder redujo un 14% sus ejemplares, frente a *Qué!* (-23%) y a *ADN* (-21%) con recortes mucho mayores.

Pero es que los recortes en la distribución de los gratuitos en España, reflejaban la brutal caída en los ingresos publicitarios. Las ventas de los diarios en 2009 fueron un 45% menor que en 2008, teniendo en cuenta que había un diario menos en la competición, que era *Metro*.<sup>714</sup>

Ejercicio 2009 (millones €)	TOTAL	% s/T	<i>20 minutos</i>	% s/T	<i>Qué!</i>	% s/T	<i>ADN</i>	% s/T
INGRESOS	<b>54,1</b>	100%	<b>28,2</b>	52%	<b>14,9</b>	28%	<b>11,0</b>	20%
% Diferencia sobre 2008	<b>-45%</b>		<b>-24%</b>		<b>-40%</b>		<b>-30%</b>	
Margen de explotación	<b>-12,2</b>	100%	<b>-3,6</b>	30%	<b>-4,7</b>	39%	<b>-3,8</b>	31%
% Margen s/Ingresos	<b>-22%</b>		<b>-13%</b>		<b>-32%</b>		<b>-35%</b>	

Queda claro que el mercado estaba en un gran retroceso, perdiendo casi la mitad de sus ingresos publicitarios, lo que hace entender todavía mejor las razones que apoyaban a *Metro* para dejar el

<sup>713</sup> Elaboración propia sobre datos de Circulación en: BAKKER, PIET y BERGANZA CONDE, MARÍA ROSA. El desarrollo de los medios impresos en España durante los últimos diez años. En: BERGANZA CONDE, MARÍA ROSA (et al.). Op. cit., (2011), p. 25.

<sup>714</sup> Elaboración propia sobre los siguientes datos: Schibsted ASA para *20 minutos*; Para *Qué!*: VOCENTO, S.A. Datos financieros del ejercicio 2009. En: Internet. <[http://www.vocento.com/info\\_periodica.php](http://www.vocento.com/info_periodica.php)> (Consulta, 30 agosto 2012). Para *ADN* (no incluye los datos de las ediciones regionales, ni de Internet): *PRnoticias.es* [en línea]. Cuentas de los gratuitos (I): *ADN* pierde 27 millones en tres años. En: Internet.

mercado español nada más comenzar 2009. Otra de las conclusiones del ejercicio es que *20 minutos* se hacía con más de la mitad de los ingresos publicitarios (52%) y conseguía unas pérdidas operativas mucho más ajustadas (-13%). Los ingresos de *20 minutos* comparados con 2008 caen menos (-24%) que los de *Qué!* (-40%) o que los de *ADN* (-30%). La estrategia de no reducir ediciones, ni excesivamente la tirada, con la mente puesta en seguir siendo un diario gratuito nacional estaba dando buenos resultados. *20 minutos* tomó muchas medidas en 2009 que le permitieron afrontar la crisis mejor que sus competidores. A principios de marzo de 2009, Arsenio Escolar informó que se había tomado un importante paquete de medidas, que completaban, y algunas continuaban, aquellas que ya se habían empezado a tomar en junio de 2008:

- Todos los directivos del grupo se bajaron un 10% el sueldo
- Se bajó la paginación
- Se ajustaron tiradas
- Se abarataron algunas rutas de distribución
- Se renegociaron las condiciones con las imprentas
- Se redujo el formato del diario en dos centímetros (lo que supuso un ahorro de 450.000 euros al año en papel)
- Se eliminaron 2.000 suscripciones que se seguían manteniendo desde el lanzamiento del diario
- Se cerró una escuela de periodismo digital
- Se ajustaron plantillas con algunos despidos<sup>715</sup>

Estas medidas dieron su fruto y en el primer trimestre de 2009 los costes operativos se habían reducido un 29% con respecto al mismo periodo de 2008. Pero no fueron suficientes. Los ingresos de la edición en papel de *20 minutos* cayeron un 36% en ese periodo. Las pérdidas operativas eran de 1,9 millones de euros<sup>716</sup>. Sonaron todas las alarmas. El 4 de junio de 2009, el Grupo Schibsted tuvo que ampliar capital en cuatro millones de euros, y desembolsarlo.<sup>717</sup>

Quizá este era un nuevo momento crítico en la historia del diario gratuito pionero en España. La ampliación por parte de Schibsted<sup>718</sup> supone una necesidad imperiosa, pues tras las pérdidas

<sup>715</sup> ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. Op. cit., (2009).

<sup>716</sup> SCHIBSTED ASA [en línea]. Informe SCH Q1 2009. [Presentación corporativa]. En: Internet. <<http://hugin.info/131/R/1315226/306042.pdf>> (Consulta, 5 septiembre 2012). P. 20.

<sup>717</sup> *Elmundo.es* [en línea]. El gratuito *20 minutos* anuncia el cierre de ocho delegaciones. 10 de junio de 2009. En: Internet. <<http://www.elmundo.es/elmundo/2009/06/10/comunicacion/1244659428.html>> (Consulta, 1 septiembre 2012).

<sup>718</sup> La ampliación se realiza en la sociedad 20 Minutos Espana S.A. (sic), que es el accionista mayoritario de la mercantil Multiprensa y Más, editora de *20 minutos*. Es de esta sociedad (20 Minutos Espana S.A.) de la que tenía un 20% el Grupo Zeta. El 80% restante era propiedad de 20 Min International B.V. con sede en Países Bajos.

acumuladas la empresa se encontraba en una situación financiera insostenible. Esta nueva aportación le supondrá al equipo directivo de *20 minutos* una exigencia mucho mayor en la gestión. Tras la ampliación se aprueba un nuevo plan que esta vez afectará a la propia estructura del diario y de sus ediciones. El 10 de junio de 2009 *20 minutos* anuncia que cerrará 8 de sus 15 delegaciones. La idea es cerrar esas delegaciones, eliminando todos los gastos de oficinas, alquileres, administración y gestión. En su lugar se establecen “corresponsalías”, editoriales (un redactor para la información local); comerciales (un vendedor de publicidad); y de distribución (repartidores). La clausura de las delegaciones supondría el despido de entre 16 y 20 trabajadores.<sup>719</sup>

Pero lo más importante de este plan de reestructuración, es que a partir de entonces –junio de 2009- habrá dos tipos de *20 minutos*: los “auténticos”, con su fórmula completa y habitual con mucha información local, y otros, que podríamos calificar como “sucedáneos” de la fórmula, en aquellas ediciones cuyas delegaciones han sido cerradas y se hacen a distancia con un cierto apoyo local:

7 ediciones con Delegación: Madrid (2000), Barcelona (2000), Sevilla (2003), Zaragoza (2003), Valencia (2004), Málaga (2005) y Bilbao (2005).

8 ediciones sin Delegación: Alicante (2004), Granada (2005), Murcia (2005), Córdoba (2005), Valladolid (2005), La Coruña (2005), Vigo (2005) y Asturias (2007).

Es, realmente, la división entre las ciudades en la que la fórmula era rentable en condiciones normales y aquellas en las que no, fruto sobre todo de la gran ampliación territorial que se hizo tras la salida de *Qué!* y de la consiguiente “guerra de los gratuitos”. Ahora había que deshacer aquella loca carrera. Según algunos expertos, el cierre de delegaciones de *20 minutos* (no de ediciones, como muchos medios publicaron) “anticipaba el ocaso de la prensa gratuita”.<sup>720</sup> En realidad, la “anticipación” se había dado ya a mediados de 2008 (con los primeros ajustes de *20 minutos*) y, en todo caso, el ocaso comenzó oficialmente con el cierre de *Metro* el 29 de enero de 2009. Por otra parte, hay que aclarar que no todas las delegaciones se cerraron totalmente en aquel momento. Por su parte, la edición en línea de *20 minutos* ([www.20minutos.es](http://www.20minutos.es)) seguía creciendo en audiencia e ingresos, pero también en costes.<sup>721</sup>

<sup>719</sup> *Elmundo.es* [en línea]. 10 de junio de 2009. Op. cit.

<sup>720</sup> *Estrellas y estrellados* [en línea]. *20 Minutos* cierra ocho de sus ediciones y anticipa el ocaso de la prensa gratuita. [Blog de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Sevilla]. Entrada de Jesu Rodríguez, 11 de junio de 2009. En: Internet. <<http://fcom.us.es/blogs/estrellasystrellados/2009/06/11/20-minutos>> (Consulta, 18 agosto 2009).

<sup>721</sup> Para los datos económicos: SCHIBSTED ASA [en línea]. Informe SCH Q4 2008. [Presentación corporativa]. En: Internet. <<http://hugin.info/131/R/1315226/306042.pdf>> (Consulta, 5 septiembre 2012). P. 64. Para los datos de



<b>20minutos.es (millones €)</b>	<b>2008</b>	<b>% Dif. 08/07</b>	<b>2007</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>2,7</b>	<b>69%</b>	<b>1,6</b>
Costes operativos	-5,3	18%	-4,5
Resultado explotación	-2,6	-10%	-2,9
Audiencia (usuarios únicos)	6.333.928	48%	4.286.772

Como se ve en el cuadro, los ingresos crecen de manera muy importante (+69%), a pesar de la gran crisis de la publicidad. Es evidente que la caída de la inversión de los anunciantes también afecta a Internet, pero mucho menos. De la misma manera, la caída de la publicidad impresa en diarios es mucho mayor que el descenso general de la publicidad. A pesar del crecimiento, los ingresos no cubren los altos costes de *20minutos.es*, que también suben un 18%. La gran subida de ingresos y la subida contenida de los costes, hacen que los resultados operativos en 2008 mejoren un 10%. De cualquier manera, las pérdidas son muy importantes: 2,6 millones de euros. Pero *20minutos.es* era una apuesta. Aunque en el principio servía de complemento a la oferta en papel, no estaba pensada para competir en el mercado de los diarios gratuitos, sino en el de los diarios en línea de información general.

Ante la gran crisis de la información diaria en papel, *20minutos.es* era la apuesta de futuro. Entre diciembre de 2008 y el mismo mes de 2007, su audiencia creció un 48%. En mayo de 2009 superaba los 8,2 millones de usuarios únicos. Era el tercer diario de información general, tras *elmundo.es* y *elpais.com* (aunque este último no se auditaba regularmente, se le suponía una audiencia similar a la de *elmundo.es*). Si tuviéramos en cuenta *marca.com*, *20minutos.es* sería el cuarto diario en audiencia en la red.<sup>722</sup>

También en mayo de 2009, *Marca* superó a *20 minutos* en Lectores en la edición de papel, después de tres años de liderazgo ininterrumpido de los diarios, por parte del gratuito.<sup>723</sup>

De la misma manera que se producía en la edición de papel de *20 minutos*, se daba la paradoja de que unos resultados de audiencia, magníficos e históricos, iban acompañados de unos muy malos resultados económicos, también excepcionales en su historia.

A partir del 1 de febrero de 2009 se decidió separar las empresas y por tanto las redacciones de papel y web. Era desandar el camino que se había iniciado a finales de 2006 con la “refundación” de *20 minutos*. Pero las circunstancias habían cambiado. En 2009, *20 minutos* tenía varios negocios y, siguiendo las indicaciones del Grupo Schibsted, estaba separando los negocios en

---

audiencias: OJD Interactiva [en línea]. Medios controlados. *20 minutos*. Datos de diciembre 2007 y de diciembre 2008. En: Internet. <<http://www.ojdinteractiva.es/20minutos-evolucion-audiencia/totales/todos/240/trafico-global/>> (Consulta, 4 septiembre 2012).

<sup>722</sup> OJD Interactiva [en línea]. Datos de medios controlados. Totales tráfico nacional e internacional. Datos de mayo 2009. En: Internet. <<http://www.ojdinteractiva.es/ultimos-medios-auditados.php>> (Consulta, 6 septiembre 2012).

<sup>723</sup> AIMC. Resumen general EGM. Ranking de medios impresos. Año móvil octubre 2008-mayo 2009.

distintas empresas. El diario en papel, en la web (Diario 20 Minutos S.L.), la revista *Calle 20* (Línea 20 Revistas S.L.) y una red social Nettby creada un par de meses antes. La sociedad de *20minutos.es* ahora era 20 Minutos Online S.L.<sup>724</sup>

En el tercer trimestre de 2009 se produce un hecho importante en el ámbito corporativo para *20 minutos*. Schibsted compra al Grupo Zeta el 20% de 20 Minutos Espana S.A. (sic) que el grupo catalán había comprado en abril de 2005.<sup>725</sup> El importe de la operación no trascendió, pero con toda seguridad fue muy inferior a los 15 millones de euros que Zeta había pagado en 2005. Por una parte, Zeta no pasaba por sus mejores momentos y necesitaba liquidez. Los resultados de *20 minutos* eran los peores desde la compra de las acciones, y en 2008 Zeta ya le había correspondido asumir pérdidas (por su 20%) de alrededor de 0,7 millones de euros. Después de la ampliación de capital de Schibsted, Zeta tendría que desembolsar un millón de euros – correspondiente a su porcentaje del 20%- si no quería ver diluida su participación. Schibsted, ante la situación de *20 minutos*, tampoco estaba en disposición de pagar un precio muy alto por el 20% en manos del Grupo Zeta. Tampoco lo necesitaba con su mayoría del 80%. No obstante, la compra le daba a Schibsted el 100% de las acciones de *20 minutos* y la total libertad para hacer y deshacer, sin tener que dar explicaciones a ningún socio, en un momento en el que las decisiones eran muy complicadas.

El 1 de octubre, Joan Domene, director de *20minutos.es* dejó su puesto de común acuerdo con la compañía, por “circunstancias personales”, pero parece que también por agotamiento, motivado por la crisis y las dificultades en la gestión diaria.<sup>726</sup>

El 9 de octubre de 2009, *20 minutos* cierra definitivamente sus delegaciones de Valladolid, La Coruña y Murcia, lo que supuso el despido de 7 trabajadores y la conversión en corresponsalías, como había sucedido con las otras delegaciones cerradas en junio de ese mismo año.<sup>727</sup>

El 6 de noviembre de 2009 se produjeron los primeros recortes en *20minutos.es*, que hasta entonces había sido intocable y no se había producido ningún ajuste. Ese día fueron seis los trabajadores despedidos y otros dos la semana siguiente.<sup>728</sup>

<sup>724</sup> 233grados [en línea]. Entre'bits' | Domene: "Las redacciones de papel y online de *20 Minutos* se separan". 24 de enero de 2009. En: Internet. <<http://233grados.lainformacion.com/blog/2009/01/entre.html>> (Consulta, 6 septiembre 2012).

<sup>725</sup> SCHIBSTED ASA [en línea]. Annual report 2009. [Informe corporativo]. P. 6. En: Internet. <<http://hugin.info/131/R/1405334/359176.pdf>> (Consulta, 21 julio 2010).

<sup>726</sup> 233grados [en línea]. *20 Minutos* cambia de director. 1 de octubre de 2009. En: Internet. <<http://233grados.lainformacion.com/blog/2009/10/20minutos.html>> (Consulta, 6 septiembre 2012).

<sup>727</sup> Comisiones Obreras – FSC Sector Medios de Comunicación, Artes, Cultura y Deporte [en línea]. Multiprensa y Más cierra las delegaciones de *20 Minutos* en Valladolid, Coruña y Murcia con un total de 7 trabajadores despedidos. 12 de noviembre de 2009. En: Internet. <<http://www.fsc.ccoo.es/webfscmedios/menu.do?Actualidad:Sindical:Actualidad:65760>> (Consulta, 6 septiembre 2012).

<sup>728</sup> 233grados [en línea]. Toda la redacción de *20 Minutos* secunda la huelga. 12 de noviembre de 2009. En: Internet. <<http://233grados.lainformacion.com/blog/2009/11/huelga-20minutos.html>> (Consulta, 6 septiembre 2012).



De hecho, el 12 de noviembre de 2009 se produjo una huelga en *20 minutos*, convocada por el sindicato Comisiones Obreras. El motivo era protestar por los despidos realizados en el último año y con anterioridad, ya que se habían perdido más de 150 empleos. También querían hacer patente la falta de ideas de los directivos para presentar un plan de viabilidad de la empresa que garantizara estabilidad en los empleos.<sup>729</sup>

La huelga tuvo mayor incidencia en la edición en línea del diario gratuito, donde se acababan de producir ocho despidos, y donde se estaban viviendo muchos cambios en un área de la empresa que, hasta entonces, se había mantenido intocable. En febrero fue la segregación de *20minutos.es* en una nueva empresa; en octubre fue la salida de su director después de muchos años; en noviembre los primeros despidos. También en Madrid tuvo seguimiento, así como en aquellas delegaciones o corresponsalías que habían sido más afectadas por los recortes.<sup>730</sup>

Pero 2009, un año especialmente difícil para *20 minutos*, termina con una buena noticia. El 18 de noviembre de 2009, la revista inglesa *M&M Global* informaba que Metro International había llegado a un acuerdo de exclusiva publicitaria con *Metro* en Reino Unido (que no pertenecía a Metro International, sino a Associated Newspapers), y con *20 Minutos* en España. Con *Metro* de Reino Unido ya tenía un acuerdo con anterioridad, pero no era en exclusiva.

El acuerdo significaba que *Metro* podría ofrecer a sus anunciantes internacionales paquetes publicitarios en nombre de los dos periódicos. Con la incorporación de estos dos nuevos mercados, Reino Unido y España, la oferta de *Metro* llegaba diariamente a 19 millones de lectores urbanos, en 146 ciudades de 15 países europeos. Esto permitiría a *Metro* ofrecer a anunciantes y agencias una solución de acceso a una gran audiencia diaria paneuropea, mediante una única gestión.<sup>731</sup> La noticia pasó desapercibida en España. Quienes podrían haberla difundido (*20 minutos*, Metro International) no estaban interesados y tan solo se hicieron eco *Newspaper Innovation*, el blog del profesor Piet Bakker, experto en diarios gratuitos,<sup>732</sup> así como otro blog de profesores de comunicación de la Universidad de Navarra.<sup>733</sup>

<sup>729</sup> Comisiones Obreras – FSC Sector Medios de Comunicación, Artes, Cultura y Deporte [en línea]. Los trabajadores de las 15 ediciones de *20 Minutos* en España desarrollan hoy, 12 de noviembre, una jornada de huelga. 12 de noviembre de 2009. En: Internet. <<http://www.fct.ccoo.es/webfscmedios/menu.do?Actualidad:Sindical:Actualidad:67291>> (Consulta, 6 septiembre 2012).

<sup>730</sup> *Eleconomista.es* [en línea]. *20 minutos* cifra en un 48,4% el seguimiento de la huelga de sus trabajadores. 12 de noviembre de 2009. En: Internet. <<http://www.eleconomista.es/sociedad/noticias/1691190/11/09/Los-trabajadores-de-20minutos-en-Huelga-por-los-recortes-de-plantilla.html>> (Consulta, 6 septiembre 2012)

<sup>731</sup> *M&M Global* [en línea]. Metro International strikes exclusive ad partnerships in UK and Spain. 18 de noviembre de 2009. En: Internet. <<http://www.mandmglobal.com/media-passport/spain/news/18-11-09/metro-international-strikes-exclusive-ad-part.aspx>> (Consulta, 6 septiembre 2012).

<sup>732</sup> *Newspaper Innovation* [En línea]. *Metro* deal with *20 Minutos* Spain. 18 de noviembre de 2009. En: Internet. <<http://www.newspaperinnovation.com/index.php/2009/11/18/metro-deal-with-20-minutos-spain/>> (Consulta, 1 septiembre 2012).

<sup>733</sup> *Media Market Studies* [en línea]. *20 Minutos* and *Metro* join forces. [Blog de Alfonso Sánchez-Tabernero y otros profesores de la Escuela de Comunicación de la Universidad de Navarra]. 25 de noviembre de 2009. En: Internet.

Era normal que no tuviese mucha repercusión. Los dos grandes competidores durante ocho años en el mercado de diarios gratuitos, ahora eran socios comerciales. No se hubiese entendido, tras el cierre de *Metro* en España en enero de 2009, tan solo diez meses antes de este acuerdo. Habría generado la duda de nuevo de que el cierre estaba pactado, sobre todo tras la compra, en mayo de 2008, por parte de Schibsted del 35% de *Metro* en Suecia. Ahora, los dos socios –antes competidores a muerte- llegaban a nuevos acuerdos. A partir de noviembre de 2009, y hasta septiembre de 2012 en que seguía vigente el acuerdo, *20 minutos* era *Metro* en España, al menos como su representado a efectos comerciales para las campañas internacionales que captase *Metro* en el mundo.

La evolución de *20 minutos* durante la crisis se visualiza con algunas de las magnitudes clave de su actividad. Los datos se refieren exclusivamente al diario en papel.<sup>734</sup>

<b>20 minutos (Diario en papel)</b>	<b>2011</b>	<b>% Dif. 11/10</b>	<b>% Dif. 11/07</b>	<b>2010</b>	<b>% Dif. 10/09</b>	<b>2009</b>	<b>% Dif. 09/08</b>	<b>2008</b>	<b>% Dif. 08/07</b>	<b>2007</b>
INGRESOS (millones €)	18,6	-16%	-59%	22,1	-13%	25,5	-26%	34,6	-23%	45,2
Costes operativos (millones €)	-22,2	1%	-46%	-22,0	-17%	-26,6	-28%	-37,2	-10%	-41,3
EBITDA (millones €)	-3,6	-3700%	-192%	0,1	-109%	-1,1	-58%	-2,6	-167%	3,9
Circulación (miles Ejemplares distribuibles PGD)	705	0%	-32%	703	-6%	749	-14%	869	-17%	1.043
Audiencia (miles Lectores EGM, 3ª ola)	2.120	-7%	-15%	2.279	-4%	2.376	-18%	2.889	15%	2.507
Rotación (Lectores por ejemplar)	3,0	-7%	25%	3,2	2%	3,2	-5%	3,3	38%	2,4

El cuadro hace explícita la tremenda crisis que ha castigado el sector de los diarios gratuitos durante estos años. Entre 2011 y 2007, *20 minutos* perdió casi el 60% de sus ingresos en papel. Los costes operativos en este periodo se redujeron drásticamente, en 20 millones de euros, casi a la mitad (-46%). A pesar de ello, el margen operativo que en 2007 era positivo (3,9 millones de euros) se transformó en pérdidas en los años siguientes, hasta llegar a 2010, ejercicio en el que volvió a conseguir equilibrar las cuentas. No obstante, en 2011 las pérdidas volvieron con un EBITDA negativo de 3,6 millones de euros. Esto se debió a que, en 2011, los ingresos volvieron a caer con fuerza (-16%), por cuarto año consecutivo.

En cuanto a la Audiencia, entre 2007 y 2008 se produce un salto cualitativo en la generación de Lectores por parte de *20 minutos*. Se pasa de una rotación por ejemplar de 2,4 en 2007 a 3,3 en 2008 (+38%). Esto es debido a un cambio de estrategia en la distribución, motivado por la crisis, e impulsado por la investigación en los “positivos” del EGM (aquellas encuestas que mencionaban

<<http://mediamarkets.wordpress.com/2009/11/25/20-minutos-and-metro-join-forces/>> (Consulta, 1 septiembre 2012).

<sup>734</sup> SCHIBSTED ASA [en línea]. Financials and analytical info Q4 2011. 20 Minutes Spain. [Informe corporativo]. 16 de febrero de 2012. P. 11. En: Internet. <<http://hugin.info/131/R/1586299/497152.xls>> (Consulta, 6 septiembre 2012). Para los datos de Circulación: BAKKER, PIET y BERGANZA CONDE, MARÍA ROSA. Op. cit., (2011), y PGD (enero-diciembre 2011); Para los datos de Audiencia: AIMC. Resumen general EGM. Ranking de medios impresos. Año móvil febrero-noviembre, años 2007, 2008, 2009, 2010 y 2011. Rotación: cálculos propios sobre datos de Lectores/Ejemplares distribuibles.

haber leído el diario) y modificar los puntos de reparto y algunos contenidos del diario. El resultado es espectacular: con un 17% menos de ejemplares se consigue un 15% más de Lectores. En el conjunto del periodo de crisis (2007-2011), *20 minutos* reduce su Circulación un 32%, pero su audiencia cae en mucha menor proporción, tan solo un 15%, y se mantiene en los 3,0 lectores por ejemplar, según el modelo desarrollado de los “tres lectores”.<sup>735</sup>

En cuanto a la edición en línea, los resultados son distintos.<sup>736</sup>

<b>20 minutos (Diario en línea)</b>	<b>2011</b>	<b>% Dif. 11/10</b>	<b>% Dif. 11/07</b>	<b>2010</b>	<b>% Dif. 10/09</b>	<b>2009</b>	<b>% Dif. 09/08</b>	<b>2008</b>	<b>% Dif. 08/07</b>	<b>2007</b>
<b>INGRESOS (millones €)</b>	<b>3,7</b>	<b>-5%</b>	<b>131%</b>	<b>3,9</b>	<b>44%</b>	<b>2,7</b>	<b>0%</b>	<b>2,7</b>	<b>69%</b>	<b>1,6</b>
Costes operativos (millones €)	<b>-3,7</b>	<b>3%</b>	<b>-14%</b>	<b>-3,6</b>	<b>-20%</b>	<b>-4,5</b>	<b>-12%</b>	<b>-5,1</b>	<b>19%</b>	<b>-4,3</b>
EBITDA (millones €)	<b>0,0</b>	<b>-100%</b>	<b>-100%</b>	<b>0,3</b>	<b>-117%</b>	<b>-1,8</b>	<b>-25%</b>	<b>-2,4</b>	<b>-11%</b>	<b>-2,7</b>
Usuarios únicos, miles (diciembre, OJD interactiva)	<b>14.903</b>	<b>19%</b>	<b>248%</b>	<b>12.540</b>	<b>34%</b>	<b>9.386</b>	<b>48%</b>	<b>6.334</b>	<b>48%</b>	<b>4.287</b>
Visitas, miles (diciembre, OJD interactiva)	<b>28.366</b>	<b>11%</b>	<b>130%</b>	<b>25.444</b>	<b>18%</b>	<b>21.615</b>	<b>33%</b>	<b>16.249</b>	<b>32%</b>	<b>12.329</b>
Páginas vistas, miles (diciembre, OJD interactiva)	<b>84.023</b>	<b>0%</b>	<b>-7%</b>	<b>83.812</b>	<b>-6%</b>	<b>88.770</b>	<b>-5%</b>	<b>93.872</b>	<b>4%</b>	<b>90.659</b>
Páginas / Visitas	<b>3,0</b>	<b>-10%</b>	<b>-60%</b>	<b>3,3</b>	<b>-20%</b>	<b>4,1</b>	<b>-29%</b>	<b>5,8</b>	<b>-21%</b>	<b>7,4</b>

Los ingresos se han más que duplicado en el periodo 2007-2011, pasando de 1,6 a 3,7 millones de euros. En 2009 no creció respecto a 2008, y en 2011 descendió ligeramente respecto a 2010. Los costes operativos, que se dispararon en 2008, se han reducido a continuación en todos los ejercicios (salvo 2011 que subió un 3%), con especial énfasis en 2010 respecto a 2009, donde se bajó esta partida en un 20%.

Como se vio con anterioridad, hasta finales de 2009, *20minutos.es* no habían comenzado los despidos en el diario digital. La fuerte subida de ingresos, sobre todo en 2008 y 2010, junto con los fuertes recortes, en 2009 y mayores en 2010, han conseguido equilibrar las cuentas en el digital. Incluso, en 2010 se consiguió un margen operativo positivo de 0,3 millones de euros, equivalente al 7,7% sobre los ingresos.

Respecto a la audiencia de *20minutos.es* el crecimiento ha sido espectacular. De 4,2 millones de Usuarios únicos en 2007 se ha pasado a 14,9 en 2011, lo que supone más que triplicarlos. Respecto a las Visitas el incremento ha sido más suave. Se han duplicado, pasando de 12,3 millones en 2007 a 28,3 en 2011. Hay que destacar, sin embargo, que estos grandes crecimientos no han venido acompañados de un mayor número de páginas vistas. Hay un punto de inflexión en septiembre de 2008, donde se pasa de un tiempo medio de la visita de 17:47 minutos a uno de

<sup>735</sup> ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. Op. cit., (2010).

<sup>736</sup> SCHIBSTED ASA [en línea]. Financials and analytical info Q4 2011. 20 Minutes Spain. [Informe corporativo]. 16 de febrero de 2012. P. 11. En: Internet. <<http://hugin.info/131/R/1586299/497152.xls>> (Consulta, 6 septiembre 2012). Para los datos de Usuarios únicos, Visitas y Páginas vistas, se han tomado los datos de diciembre de 2007, 2008, 2009, 2010 y 2011: OJD Interactiva [en línea]. Evolución Audiencia *20minutos.es*. Marzo 2006 a julio 2012. En: Internet. <<http://www.ojdinteractiva.es/20minutos-evolucion-audiencia/totales/todos/240/trafico-global/#>> (Consulta, 4 septiembre 2012). Páginas/Visitas: cálculos propios sobre datos de Páginas vistas/Visitas.

05:46 en octubre de 2008. La página de *20minutos.es* nunca volverá a recuperar esos tiempos largos de visita y el número de páginas vistas irá descendiendo cada año, a partir de ese momento. Este cambio quizá venga producido por los que se produjeron en la web del diario, cuando se lanzó *Nettby*, una red social local con la que Schibsted había tenido mucho éxito en Noruega.<sup>737</sup>

Además esta caída de páginas vistas, que pasa de un promedio por visita de 7,4 en 2007 a menos de la mitad, 3,0 en 2011, refleja un cambio de hábitos en el internauta español, que empieza a dedicar más tiempo a las redes sociales que a las páginas web tradicionales. Acompañando este cambio, *20 minutos* crea el 14 de abril de 2009 su perfil en la red social *Twitter* (@20m), donde en septiembre de 2012 tenía 168.295 seguidores y había realizado 28.572 actualizaciones.<sup>738</sup>

Como hemos visto, tanto en la edición en papel como en la edición en línea, 2010 supuso un respiro para *20 minutos*. Los ingresos superaron a los costes y el margen operativo fue positivo, después de tres ejercicios muy difíciles. Parecía que lo peor había pasado ya, pero en 2011 los ingresos volvieron a caer. Era la crisis sobre la crisis. Se volvió a las pérdidas.

El 3 de febrero de 2010 se celebró el 10º aniversario de *20 minutos*. Todo un éxito para el decano de la prensa gratuita que llegaba a sus diez años como el diario de información general más leído de España y el tercer diario en línea. Se editó un número especial de 88 páginas: *Una década mirando por tus ojos*. Era el clásico extra de aniversario, con algunas aportaciones interesantes sobre la historia del diario, cómo se hacía, perfil de los lectores, acciones comerciales especiales, así como un listado de los 6.791 anunciantes que desde el primer día habían apostado por insertar su publicidad en *20 minutos*. Un homenaje por otra parte lógico, en una publicación cuyos ingresos proceden exclusivamente de la publicidad.<sup>739</sup>

El 30 de septiembre de 2010, José Antonio Martínez Soler dejó su puesto de Consejero Delegado de Multiprensa y Más, once años después de haberla fundado. Le sustituyó en el cargo Eduardo Díez-Hochleitner. Se analiza más adelante la importancia de este cambio.

En 2011 el año fue duro de nuevo, con una fuerte bajada de los ingresos procedentes de la publicidad, muy acusada en la edición en papel (-16%) y más suave en la edición en línea (-5%). No obstante, era la primera vez que bajaban los ingresos en *20minutos.es* desde el comienzo de la crisis. Este era un buen indicador de la grave recaída del mercado.

En el primer semestre de 2012, los resultados volvieron a empeorar, lo que casi parecía imposible. Era ya el quinto año con caídas de ingresos, produciendo pérdidas en las cuentas de resultados operativos. Las previsiones no eran mejores.

<sup>737</sup> *20minutos.es* [en línea]. Salta a Nettby, una red social diferente. 30 de septiembre de 2008. En: Internet. <<http://www.20minutos.es/noticia/415620/0/nettby/red/social>> (Consulta, 7 septiembre 2012).

<sup>738</sup> twtrland [en línea]. Perfil de *20minutos.es*. Creado el 14 de abril de 2009. En: Internet. <<http://twtrland.com/profile/20m>> (Consulta, 7 septiembre 2012).

<sup>739</sup> *Una década mirando por tus ojos*. Edición especial 10º aniversario. *20 minutos*. 22 de febrero de 2010. En: Internet. <<http://www.20minutos.es/especial/10-aniversario>> (2 de septiembre de 2010).

El 29 de junio de 2012 cerró el diario *Qué!* después de ocho ejercicios en números rojos. Los números de *20 minutos* en ese semestre también fueron muy negativos.<sup>740</sup>

<b>20 minutos (Diario en papel)</b>	<b>2T 2012</b>	<b>% Dif. 2T 12/11</b>	<b>1T 2012</b>	<b>% Dif. 1T 12/11</b>	<b>2T 2011</b>	<b>1T 2011</b>
INGRESOS (millones €)	4,1	-31%	3,6	-20%	5,9	4,5
Costes operativos (millones €)	-5,9	-5%	-5,8	-3%	-6,2	-6,0
EBITDA (millones €)	-1,8	500%	-2,2	47%	-0,3	-1,5

<b>20 minutos (Diario en línea)</b>	<b>2T 2012</b>	<b>% Dif. 2T 12/11</b>	<b>1T 2012</b>	<b>% Dif. 1T 12/11</b>	<b>2T 2011</b>	<b>1T 2011</b>
INGRESOS (millones €)	1,0	0%	0,8	-11%	1,0	0,9
Costes operativos (millones €)	-1,2	9%	-1,2	50%	-1,1	-0,8
EBITDA (millones €)	-0,2	100%	-0,4	-500%	-0,1	0,1

<b>20 minutos (Total)</b>	<b>2T 2012</b>	<b>% Dif. 2T 12/11</b>	<b>1T 2012</b>	<b>% Dif. 1T 12/11</b>	<b>2T 2011</b>	<b>1T 2011</b>
INGRESOS (millones €)	5,1	-26%	4,4	-19%	6,9	5,4
Costes operativos (millones €)	-7,1	-3%	-7,0	3%	-7,3	-6,8
EBITDA (millones €)	-2,0	400%	-2,6	86%	-0,4	-1,4

En el primer trimestre de 2012 los ingresos cayeron un 19%. En el segundo fue peor, con una caída del 26%. Como siempre ocurría, era el papel el que aportaba la mayor bajada de publicidad, con una caída de un 21% en los primeros tres meses y un 31% en los segundos. Las pérdidas en los seis primeros meses del año, pasaron de los 1,8 millones en 2011 a los 4,6 en 2012. La situación volvía a exigir nuevos recortes y despidos. A pesar del cierre de *ADN* a finales de 2011, el mercado seguía cayendo fuertemente, lo que confirmaba las proyecciones del gratuito de Planeta. Tras conocerse en mayo los resultados del primer trimestre de 2012, se anunció un nuevo plan de ajuste para ahorrar 3,5 millones de euros en dos años.<sup>741</sup>

Esta vez, para evitar la huelga y enfrentamientos con la plantilla ocurridos en 2010, se optó por negociar el plan con el Comité de Empresa y someterlo a votación del conjunto de la plantilla. Después de un mes de negociaciones, el 90% aprobó un expediente de regulación de empleo con 23 despidos y 11 bajas voluntarias.

Además se suspendería el contrato durante 11 días a todos los empleados de la plantilla y se reduciría un 5% el plus del convenio a quienes superaran un salario bruto de 50.000 euros anuales. Se anunciaba nuevamente el cierre de siete de las quince delegaciones del diario, aquellas menos rentables y, por tanto, sometidas a mayor presión. Algunas se habían cerrado y convertido en corresponsalías, otras se habían mantenido en mínimos y ahora se decidía clausurar. Eran las de Murcia, Alicante, Valladolid, La Coruña, Bilbao, Vigo y Asturias. Esta decisión reforzaba la existencia de dos tipos de *20 minutos*, los que tenían delegaciones y seguían su modelo auténtico,

<sup>740</sup> SCHIBSTED ASA [en línea]. Financials and analytical info Q2 2012. 20 Minutes Spain. [Informe corporativo]. 10 de agosto de 2012. P. 10. En: Internet. <<http://hugin.info/131/R/1633170/524019.xls>> (Consulta, 8 septiembre 2012).

<sup>741</sup> *PRnoticias.es* [en línea]. *20 Minutos* anuncia a su plantilla la presentación de un ERE para recortar sus fuertes pérdidas. 23 de mayo de 2012. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/prensa/561/20114354>> (Consulta, 8 septiembre 2012).

y los que eran un producto hecho a distancia, con una fórmula modificada. La reducción dejaría la plantilla de *20 minutos* en alrededor de 160 personas, cuando en 2007 rondaba las 360.<sup>742</sup>

En todo caso, *20 minutos* seguía lanzando nuevos productos editoriales, después de doce años de actividad editorial en España y de las duras pérdidas económicas a las que le sometía el mercado en los últimos años.

El 27 de abril de 2012 lanzaba una revista *El mensual de 20 minutos*, el primer número con fecha de portada de mayo 2012, con una tirada anunciada de 300.000 ejemplares, que se distribuiría cada mes a través de los repartidores, pero no en los dispensadores.<sup>743</sup> También se podría consultar la revista a través de Internet y descargársela en formato PDF.<sup>744</sup>

El 19 de julio de 2012, *20 minutos* lanzaba un nuevo producto, un portal en internet de información para la mujer llamado *Carrie & Serena*.<sup>745</sup> Para ello, se había creado una nueva sociedad como era ya habitual en los últimos lanzamientos del grupo Schibsted en España. La mercantil Carrie & Serena S.L., se había constituido en 2011 y el grupo noruego participaba en ella mayoritariamente, con un 64% de las acciones.<sup>746</sup>

En septiembre de 2012, *20 minutos* era el único diario gratuito, de información general, y de ámbito nacional, que se editaba en España. Después de salir en solitario con *Madrid y m@s* el 3 de febrero de 2000, tras el lanzamiento y cierre de tres duros competidores –*Metro Directo* (2001-2009); *Qué!* (2005-2012) y *ADN* (2006-2011)-, ahora volvía a encontrarse en solitario.

Era el pionero, pero también el único que había conseguido ganar dinero en varios ejercicios con el modelo. Había logrado hitos memorables para la prensa diaria en España, creando millones de lectores en un país con bajísimos índices históricos de lectura de prensa.

No es posible conocer lo que le durará la paciencia al grupo noruego Schibsted para sostener más trimestres de malos resultados. Lo que sí es seguro es que *20 minutos* ha pasado a la historia de la prensa española, donde tiene un lugar por méritos propios.

<sup>742</sup> *PRnoticias.es* [en línea]. El ERE de *20 Minutos* se salda con 23 despidos, 11 bajas incentivadas y el cierre de 7 delegaciones. 26 de junio de 2012. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/periodismo/1147-ere-prensa/20115186-el-ere-de-20-minutos-se-salda-con-23-despidos-11-bajas-incentivadas-y-el-cierre-de-7-delegaciones>> (Consulta, 27 junio 2012).

<sup>743</sup> Associació Catalana de la Premsa Gratuïta i Mitjans Digitals (ACPG) [en línea]. *20 minutos* estrena nova revista mensual. 27 de abril de 2012. En: Internet. <<http://www.acpg.cat/noticies/detail.php?id=883>> (Consulta, 1 mayo 2012).

<sup>744</sup> <http://www.20minutos.es/especial/el-mensual-20minutos>

<sup>745</sup> <http://www.carrieserena.com/>

<sup>746</sup> SCHIBSTED ASA [en línea]. Annual report 2011. [Informe corporativo] 30 de abril de 2012. P. 147. En: Internet. <[http://www.schibsted.com/Global/AnnualReport/Annual%20Report%202011%20Notes/2011\\_Schibsted\\_Annualreport\\_ENG.pdf](http://www.schibsted.com/Global/AnnualReport/Annual%20Report%202011%20Notes/2011_Schibsted_Annualreport_ENG.pdf)> (Consulta, 31 mayo 2010).



## 6. El modelo de negocio de la prensa gratuita

### 6.1. Investigaciones anteriores

El principal objetivo de la presente investigación, como ya se ha mencionado, pretende demostrar la existencia de un modelo de negocio, específico y propio, de la llamada prensa diaria de distribución gratuita de información general y de ámbito nacional. Es decir hay un modelo de negocio *español* de los diarios gratuitos, frente a un modelo *nórdico*.

Como se ha podido comprobar en los capítulos anteriores, la aparición de la prensa diaria gratuita de ámbito nacional, es un fenómeno de tal magnitud que no nos equivocáramos mucho si dijéramos que supone el mayor cambio histórico en el panorama de los medios de comunicación en España. Ni siquiera Internet ha sido capaz de generar tales audiencias en tan poco espacio de tiempo. Todas las demás apariciones de nuevos medios y soportes han sido mucho más lentas en la captura de cuota en el mercado de las audiencias. Recordemos que estamos hablando de tan solo cuatro cabeceras de diarios gratuitos, que son las que han producido este cambio: *20 minutos*, *Metro Directo*, *Qué!* y *ADN*.

Como trataré de demostrar en las siguientes páginas, este fenómeno ha sido posible gracias a la aplicación y adaptación de un nuevo modelo de negocio, muy moderno, y muy eficiente, una versión del modelo nórdico partiendo de una evolución del modelo tradicional de la prensa diaria.

Si bien han existido investigaciones sobre el modelo nórdico, estudios parciales sobre este nuevo modelo de negocio en España, o con alguna mayor profundidad sobre el modelo informativo y de presentación de contenidos de la prensa gratuita, se echa en falta, en nuestro entorno, una investigación académica que valore el modelo de los diarios gratuitos españoles y su evolución histórica. El presente trabajo pretende aportar esa visión de conjunto del modelo de negocio de la prensa diaria gratuita española.

### 6.2. La competencia en modelos de negocio

Para un primer análisis del modelo de negocio de la prensa gratuita, seguiremos las investigaciones del profesor Casadesus-Masanell, de Harvard Business School, y tomaremos como referencia su concepto de “competencia en modelos de negocio”.

Según refiere este profesor español afincado en Estados Unidos:

En los últimos años estamos asistiendo a la emergencia de nuevas formas de competir que desafían la visión tradicional de competencia y la estrategia empresarial: novedosos modelos de negocio que explotan las oportunidades en cambios estructurales



(tecnológicos, de regulación, hábitos...) para tomar ventaja de las vulnerabilidades de las empresas establecidas.<sup>747</sup>

Desde mi punto de vista, este enfoque de competencia en modelos de negocio y de dinámica competitiva, es más apropiado para entender como la prensa gratuita se ha desarrollado con éxito –al menos de audiencia- frente a un sector potente, bien instalado e implantado en España, como el de la prensa diaria tradicional de pago.

Además, como analizaremos en este capítulo, la prensa gratuita ha explotado muy bien los cambios que se han producido en el entorno: profundos cambios sociales, innovación y avances tecnológicos, liberalización y globalización de los mercados, etc.

El objetivo de la estrategia competitiva en Porter está relacionado con ser distinto, que “significa escoger deliberadamente un conjunto diferente de actividades para proporcionar una combinación de valor singular”<sup>748</sup>. Como explica Casadesus-Masanell, la estrategia para Porter busca “incrementar la diferencia entre valor del producto para el cliente (la disponibilidad a pagar por el producto) y el costo, y establecer una ventaja competitiva”.<sup>749</sup>

Quizá uno de los elementos atractivos de la competencia en modelos de negocio, radica en el hecho de que se contempla como un modelo dinámico, que tiene en cuenta y afecta al modelo de los demás competidores, ya que “busca construir ciclos virtuosos y al tiempo debilitar los de los competidores”.<sup>750</sup> Con este enfoque, trataremos definir el modelo de negocio de la prensa gratuita y cómo se refuerzan unas actividades con otras, formando un ciclo virtuoso.

Para este autor “un modelo de negocio consiste en un conjunto de activos, actividades y una estructura de gobierno de los activos.”<sup>751</sup>

Analizaremos a continuación, estos aspectos para el modelo de negocio de la prensa gratuita y como afectan en cada una de las áreas estratégicas de una empresa de comunicación, como son: Contenidos, Producción, Distribución, Marketing y Servicio. Veamos antes algunos análisis académicos del modelo de prensa gratuita.

### 6.3. Antecedentes en el análisis académico del modelo de prensa gratuita

Como señala el profesor Robert G. Picard, de la Escuela de Económicas y Administración de Empresas de Turku, en Finlandia, pionero en la investigación de los diarios gratuitos, “el

<sup>747</sup> CASADESUS-MASANELL, RAMÓN. *Dinámica competitiva y Modelos de negocio*, En: *Universia Business Review*. Madrid, cuarto trimestre, 2004. Grupo Recoletos Comunicación, p. 8. En: Internet <<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/433/43300401.pdf>> (consulta, 1 marzo 2013).

<sup>748</sup> PORTER, Michael, *What is strategy?* En: *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1996, p. 64. En: Internet. <<http://hbr.org/product/what-is-strategy/an/96608-PDF-ENG>> (consulta, 1 marzo 2013).

<sup>749</sup> CASADESUS-MASANELL, RAMÓN. Op. cit., (2004).

<sup>750</sup> Ibidem.

<sup>751</sup> CASADESUS-MASANELL, RAMÓN. Op. cit., (2004), pp. 8-10.

tradicional modelo de negocio del periódico diario está siendo retado por un creciente número de periódicos gratuitos diarios, a lo largo de todo el mundo”.<sup>752</sup>

El profesor Piet Bakker, primero desde el Departamento de Comunicación de la Universidad de Amsterdam y luego desde la Escuela de Periodismo y Comunicación de la Hogeschool de Utrecht, es como ya se ha indicado uno de los más reconocidos expertos mundiales en prensa gratuita. Ya en 2002 afirmaba que “el éxito de los periódicos gratuitos es el resultado de su eficiente estructura de costes y de su habilidad para alcanzar una nueva y relativamente joven audiencia”.<sup>753</sup> Tenemos por tanto ya algunos elementos destacados en el modelo: renuncia a cobrar por el ejemplar, basado únicamente en los ingresos por la publicidad, distribución masiva en centros de transporte, eficiente estructura de costes y capacidad de generar una audiencia nueva y joven. En el mismo artículo, Bakker describe los siguientes elementos de su modelo de negocio:

- a. Se dirige al público en general
- b. En áreas metropolitanas
- c. Se publica en laborables
- d. Sistema de distribución comparativamente más barato
- e. Basado en la distribución sobre todo en el sistema de transporte público local
- f. Distribución complementaria en grandes centros de trabajo y de paso
- g. Pequeño *staff* editorial (competidores utilizan 10 veces más periodistas)
- h. Noticias basadas sobre todo en material de terceros (agencias, empresas...)
- i. Agencias propias de noticias
- j. Formato estrictamente igual para todas las ediciones
- k. No tienen plantas propias de impresión (“la externalización es clave en nuestro negocio”)<sup>754</sup>

En otra investigación posterior, este experto añadía algunas características más al modelo:

- a. No tiene corresponsales en el extranjero
- b. No tiene grandes departamentos culturales, etc.
- c. Los periodistas en los gratuitos cobran menos y son más jóvenes
- d. Probablemente hay una mayor productividad por periodista
- e. Implica otro periodismo, más breve, más compacto, más visual<sup>755</sup>

<sup>752</sup> PICARD, ROBERT G. Op. cit., (2001), p.167.

<sup>753</sup> BAKKER, PIET, Op. cit., (2002), p. 180.

<sup>754</sup> BAKKER, PIET, Op. cit., (2002), pp. 182-183.

El autor reconocía también que, desde el principio, los diarios del grupo *20 minutos* tenían una aproximación diferente que los del grupo *Metro* y utilizaban más periodistas en sus redacciones. Como veremos esta será una de las diferencias del modelo de negocio de los diarios gratuitos españoles, frente al modelo nórdico. A finales de 2001, el profesor Casero Ripollés, de la Universitat Pompeu Fabra de Barcelona, realizaba un análisis crítico del modelo informativo de los dos diarios gratuitos de Barcelona en ese momento (*Barcelona y M@s* –después llamado *20 Minutos Barcelona*- y *Metro Directe*), asociándolo a un modelo informativo popular de menor calidad. Establecía nueve características principales del modelo informativo de esos gratuitos:

1. Vinculación con grandes grupos de comunicación europeos.
2. Amplias tiradas.
3. Producto complementario a la prensa convencional de pago.
4. Apuesta por el bilingüismo.
5. Productos de consumo muy rápido.
6. Alta fragmentación del espacio informativo.
  - a. Alto volumen de informaciones
  - b. Escasa profundidad informativa
7. Diseño poco atractivo.
8. Modelo informativo centrado en el entretenimiento.
  - a. Presencia de numerosas noticias frívolas acerca modelo al sensacionalismo
  - b. La sintetización de las noticias debilita la función interpretativa propia del periodismo impreso.
9. Predominio de la información generalista.<sup>756</sup>

Es evidente que la prensa gratuita ha avanzado mucho desde este análisis de Casero que presentó por primera vez en el I Congreso de Comunicación Local (ComLoc 2001) celebrado en Castellón del 28 al 30 de noviembre de 2001.

No obstante, muchas de sus características siguen vigentes, pues son constitutivas del modelo informativo de la prensa diaria gratuita.

En 2004, en el primer número de *Cuadernos de Periodistas*, Cecilia Ballesteros analizaba el fenómeno mundial de la prensa gratuita, en un celebrado artículo titulado “¿Quién teme a la prensa gratuita?”. Según ella estos diarios estaban todos cortados por un mismo patrón. Algunas características de su modelo:

<sup>755</sup> BAKKER, Piet, Free daily journalism – Anything new? En *Journalistica*, 4, 2007, p. 29.

<sup>756</sup> CASERO RIPOLLÉS, ANDREU. El modelo informativo de los diarios locales gratuitos de Barcelona. En: DURÁN MAÑES, ÁNGELES (et alt.), Op. cit., (2002), pp. 275-286.

- a. Periódicos en formato tabloide.
- b. Pocas páginas, entre 24 y 40.
- c. Mucha publicidad, que es su único medio de financiación, a veces hasta un 50% de su superficie impresa.
- d. Noticias cortas y de fácil lectura.
- e. Con mínima opinión política, mejor si no hay ninguna.
- f. Muchos colores e ilustraciones.
- g. Se distribuyen a primera hora de la mañana.
- h. En lugares estratégicos para la movilidad urbana, grandes intercambiadores de transporte (...), aunque también en hospitales y grandes empresas.
- i. Redacciones pequeñas
- j. Se utilizan muchas agencias<sup>757</sup>

El éxito de los diarios gratuitos en España ha sido también objeto de estudio por escuelas de negocios. En 2005 IESE Business School (Universidad de Navarra) realizó un caso de investigación denominado “Competiendo por el sector de la prensa gratuita en España: *Metro* frente a *Qué!*”.<sup>758</sup> El caso se utilizaba para plantear a los alumnos de la escuela el análisis de la posición competitiva de *Metro*, ante el inminente lanzamiento de *Qué!* Describía así el modelo de *Metro*,

El modelo de *Metro* estaba basado en cinco principios fundamentales que hacían de él un periódico diferente a los tradicionales.

- Noticias de última hora: *Metro* daba noticias locales, nacionales e internacionales de última hora.
- Imparcialidad: *Metro* carecía de opinión, no editorializaba.
- Fácil lectura: Las noticias de *Metro* eran breves, el periódico estaba diseñado para ser leído por los usuarios del transporte público en desplazamientos que no solían superar los veinte minutos.
- Gratuidad: *Metro* era gratis para el lector. En contraste con los periódicos tradicionales, que obtenían ingresos por ventas, *Metro* no cobraba al lector, sino sólo a las empresas anunciantes.
- Nivel máximo de publicidad, 45%: *Metro* permitía un máximo de 45% de publicidad en el periódico. Un exceso de publicidad podría reducir el valor del periódico percibido por los lectores.<sup>759</sup>

Era un modelo de negocio distinto al de los diarios de pago, propio de este tipo de prensa.

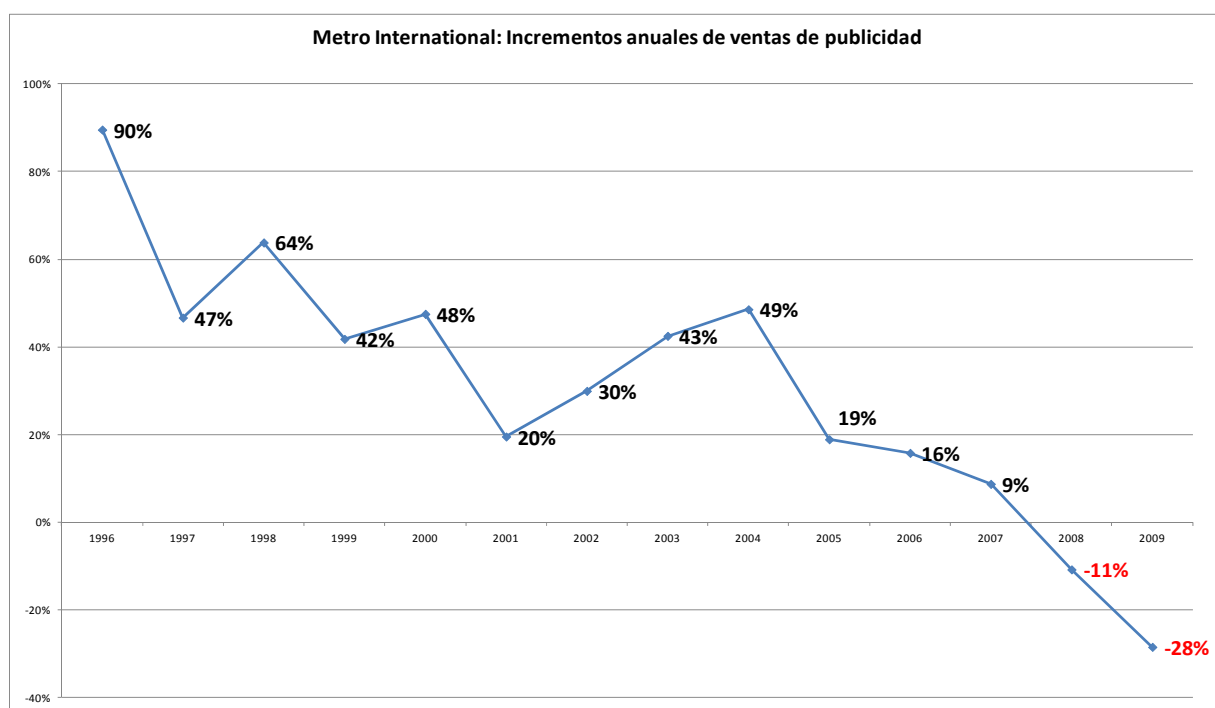
<sup>757</sup> BALLESTEROS, CECILIA. ¿Quién teme a la prensa gratuita? En: *Cuadernos de Periodistas*, nº1. Octubre 2004, pp. 30-38.

<sup>758</sup> VIVES DE PRADA, LUIS. Op. cit., (2006), pp. 89-125.

<sup>759</sup> VIVES DE PRADA, LUIS. Op. cit., (2006), p. 101.

En contraste con los periódicos de pago, que obtenían un 40-50% de sus ingresos por ventas, *Metro* dependía al 100% de los ingresos publicitarios. Combinando publicidad tradicional e innovadora, *Metro* había alcanzado una tasa anual compuesta, de crecimiento, del 47% en ventas publicitarias desde el lanzamiento de su primera edición en 1995. Éste éxito podía explicarse, al menos en parte, por el desarrollo de un innovador modelo de negocio que combinaba una nueva estructura de costes con un sistema de distribución diferente del utilizado por los periódicos tradicionales.<sup>760</sup>

Veamos la evolución de los incrementos anuales de venta de publicidad en Metro Internacional.



Fuente: Elaboración propia sobre memorias anuales de Metro Internacional (1996-2011).

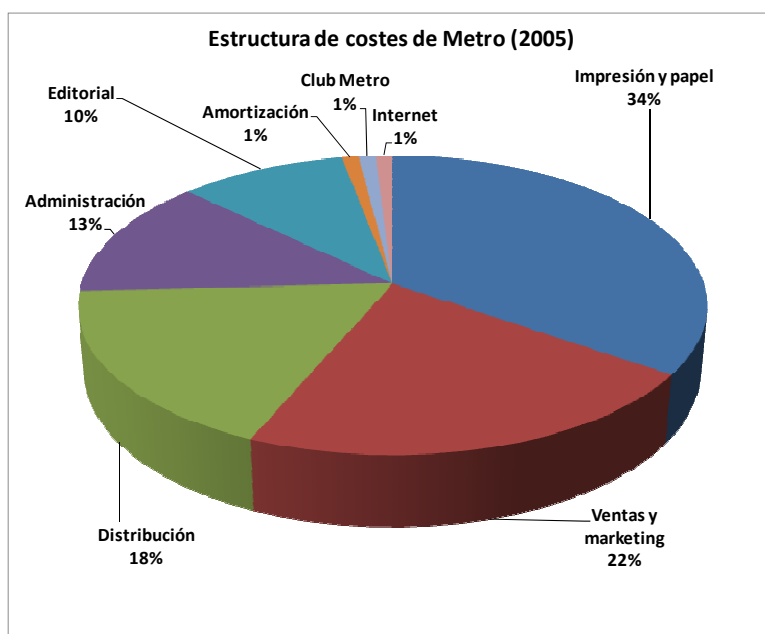
La tasa ha ido decreciendo progresivamente, a medida que iban surgiendo competidores de su propio modelo, reaccionaban los diarios de pago y le alcanzaba la crisis económica internacional. En el anterior gráfico, elaborado a partir de sus propias memorias, se ve mejor esta tendencia entre 1996 y 2009.

Tenemos ya por tanto, algunas de las claves del modelo de negocio que afectan a:

- a. Contenidos: noticias de última hora, sin editoriales, breves
- b. Formato: de fácil y rápida lectura
- c. Publicidad: más espacio para publicidad e innovación en formatos
- d. Distribución: diferente y gratuita
- e. Estructura de costes: más barata que sus competidores

<sup>760</sup> Idem.

Según explican los autores de la investigación de este caso “por distintos medios, *Metro* había podido reducir a la mitad el coste medio de la producción del periódico”.<sup>761</sup> En cuanto al sistema de distribución, era de entrega gratuita en mano, en grandes centros urbanos de transporte, así como disponible también en dispensadores ubicados en edificios de oficinas de grandes empresas y otros organismos. Una aportación interesante de este caso, es la estructura de costes de *Metro*. Como nos dice es nueva, distinta, frente a la del sector tradicional y, en algunos casos como en la producción del periódico, presentaba una ventaja en costes del 50%.



Fuente: Elaboración propia sobre datos de la VIVES DE PRADA, L. 2005, p. 122.

Teniendo en cuenta estos datos y comparándolos con un estándar sobre el sector tradicional de la prensa, podemos obtener algunas conclusiones.

#### ESTRUCTURA DE COSTES

Concepto gasto	Gratuitos	De Pago	dif s/promedio
IMPRESIÓN Y PAPEL	35%	30%	5%
VENTAS Y MARKETING	22%	8%	14%
DISTRIBUCIÓN	18%	35%	-17%
ADMINISTRACIÓN	13%	4%	9%
EDITORIAL	10%	23%	-12%
OTROS	2%	0%	2%

Fuente: Elaboración propia sobre datos de VIVES DE PRADA, L. 2006, p. 122 (diarios gratuitos) y [www.mondaynote.es/2008/09/29](http://www.mondaynote.es/2008/09/29) (para diarios de pago).

<sup>761</sup> VIVES DE PRADA, LUIS. Op. cit., (2006), p. 102.

La prensa gratuita presenta ventajas de coste en Distribución (-17%) y en Editorial (-12%). Gasta más en Impresión y Papel (+5%), ya que a pesar de conseguir hacer más barato el coste por ejemplar y tener menos páginas, tiene tiradas normalmente mayores. Gasta más en Administración (+9%), pero sobre todo donde desde hay una diferencia mayor en Marketing y Ventas (+14%). El diario gratuito hace un gran esfuerzo competitivo por vender su producto a su gran y único cliente, que es la publicidad. Quizá, este aspecto menos conocido, sea una clave de su modelo de negocio y dedica más recursos y personas a la captación y atención de cuentas publicitarias de agencias y anunciantes. Más adelante se analizará una cuenta de resultados comparativa de dos diarios, uno de pago y otro gratuito, con tiradas similares.

También Vives de Prada, en ese mismo año 2005, elabora otro caso de estudio sobre *Metro*, esta vez sobre su internacionalización.<sup>762</sup> Como ya se ha dicho, *Metro*, ha sido objeto de abundantes estudios y casos de investigación, dado que es el creador del modelo, el pionero. El caso más completo lo publica Harvard Business School en 2007. Dedicar gran parte de la investigación a la situación de *Metro* y sus competidores en España, entre 2001 y 2007.<sup>763</sup>

La profesora Arroyo Cabello, de la Universidad Católica San Antonio de Murcia, se preguntaba con motivo del III Congreso de Prensa y Periodismo Especializado en Guadalajara, en mayo de 2006, si estábamos ante un nuevo modelo informativo. Comentaba que “los diarios gratuitos han creado un modelo novedoso basado en contenidos ligeros, predominio de imágenes y de noticias breves, muy apropiado para una población urbana que se dirige al trabajo a primeras horas de la mañana, y que dispone de poco tiempo para leer el periódico. Este modelo – añadía – está pensado para lectores cuya única pretensión es entretenerse durante el trayecto.”<sup>764</sup>

Afirma la profesora Arroyo que el modelo está cuestionado por la competencia, y que es un modelo de baja calidad, por falta de profundidad e interpretación de las noticias, por sus exiguas redacciones, por la unilateralidad de las fuentes y por un método de distribución desleal. En cuanto a las características del modelo informativo, Arroyo destaca:

- a. Contenidos muy accesibles.
- b. De carácter generalista.
- c. Priman las noticias locales.

<sup>762</sup> VIVES DE PRADA, L. Op. cit., (2005).

<sup>763</sup> KHANNA, T., OBERHOLZER-GEE, F., DESSAIN, V., JENSEN, A.D., y SJÖMAN, A. *Metro International*, S.A. En: Harvard Business School, caso 9-708-429, 13 de septiembre de 2007.

<sup>764</sup> ARROYO CABELLO, MARÍA. La prensa gratuita ¿un nuevo modelo informativo? En: FERNÁNDEZ SANZ, Juan José, SANZ ESTABLÉS, Carlos y RUBIO MORAGA, Ángel Luis (coords), *Prensa y Periodismo Especializado 3*; Volumen 2. Colección El Atalaya, Asociación de la Prensa de Guadalajara. 2006, pp. 147-155.

- d. Cobertura amplia de Deportes.
- e. Centrado en el entretenimiento.
- f. Mínima opinión política.
- g. Información de servicios, ocio y tiempo libre.
- h. Participación de los lectores, en sección de Opinión
- i. Revoluciona la distribución del espacio redaccional
- j. Fraccionado en muchas noticias.
- k. Muy resumidas, muy breves, en muy pocas líneas.
- l. Pensado para la lectura rápida del periódico en veinte minutos.
- m. El modelo se acerca al sensacionalismo

También, en nuestro país, ha habido algunas investigaciones más extensas sobre este tipo de prensa, como la de la profesora del Departamento de Periodismo II, de la Universidad del País Vasco, María Teresa Santos Díaz, publicada en un manual titulado *El auge de la prensa gratuita en España*.<sup>765</sup> En este libro se señalan algunas de las principales características de los diarios gratuitos.

1. Se reparten de lunes a viernes en mano, a primeras horas de la mañana en lugares cercanos a trenes, autobuses y zonas transitadas.
2. Su público objetivo son personas que se dirigen a su trabajo en transporte público y que normalmente no compran periódicos.
3. Es sus páginas incluyen unos contenidos propios de cada barrio, ciudad, provincia, autonomía además de información nacional, internacional, sociedad (...).
4. Dan las noticias del día elaboradas de manera breve, con un lenguaje claro y sencillo.
5. Carecen de opinión.
6. Luchan por introducirse en el mismo mercado publicitario de los medios de pago que son su competencia.
7. Sus elevadas tiradas con cobertura nacional les permite ofrecer unos precios muy competitivos de modo que las grandes marcas están empezando a colocar sus productos en estos diarios.<sup>766</sup>

En cuanto a las secciones de las que disponen los diarios gratuitos, la investigación de la profesora Santos pone de relieve que coinciden en algunas:

---

<sup>765</sup> SANTOS DÍEZ, MARÍA TERESA. Op. cit., (2008).

<sup>766</sup> Ibidem, pp-27-28.



1. Local es el centro de atención de estos diarios dedicando porcentajes muy elevados.
2. La información autonómica también se contempla.
3. La información de carácter nacional e internacional también está presente.
4. El tema deportivo, tanto en general como referido al ámbito local, (...) destacan de manera muy especial.
5. En cultura y sociedad se ocupan de las diversas expresiones artísticas y de los acontecimientos (sociales).
6. La información de televisión (...) en todos ellos presentan la programación de numerosas cadenas junto con información completa sobre series, películas...
7. Economía es una sección con escasa presencia en los diarios gratuitos, no obstante sí se incluye en *Metro* y *ADN*.<sup>767</sup>

Otro aspecto interesante, fundamental en el modelo informativo de la prensa gratuita es la presentación de sus contenidos, la forma en que utiliza los recursos gráficos a su alcance. En este sentido, Fernando Sabés Turmo, profesor de la Universidad Autónoma de Barcelona ha realizado varios artículos, entre ellos un interesante análisis morfológico comparativo de las cuatro cabeceras nacionales de prensa gratuita en España en 2008. Afirma este autor que “en el caso de la prensa gratuita, el contexto en el que se consume y su financiación condicionan de raíz su diseño”. En su investigación sobre el diseño de estas publicaciones destaca los siguientes elementos:

- a. Tiene que posibilitar una lectura fragmentada, lo más rápida y visual posible.
- b. Las unidades tienen que ser forzosamente sintéticas. Se acorta la extensión de las unidades para dar cabida a un mayor número de noticias.
- c. Mayor dinamismo en la presentación de los contenidos.
- d. Trato privilegiado a los anuncios. Jerarquía entre unidades periodísticas y publicitarias a menudo no llega a quedar clara.
- e. Se da el caso de portadas-anuncio.
- f. Mismo formato: Tabloide estándar (289 x 410 mm), lo que supone un ahorro de costes.
- g. Periódicos poco extensos (24-32 páginas).
- h. Utilización del color es una de sus características diferenciales. Introducción en todos los niveles. Recurso visual que les acerca a la televisión y a internet.

---

<sup>767</sup> Ibidem. p.282.

- i. Tratamiento de la imagen es uno de los aspectos más novedosos, más cercano al de las revistas: recortes, montajes, superposiciones.
- j. Juegos con distintos tipos de letras y con distintos tamaños para introducir dinamismo en las páginas y hacerlas más ágiles.
- k. Abundantes elementos tipográficos no textuales, como topos, estrellas o filetes.
- l. Adolece de un cierto desorden en las secciones.
- m. Infografía e ilustraciones escasas.
- n. Portadas con gran cantidad de titulares.
- o. Pese a que los gratuitos son un fenómeno consolidado en España, su definición formal no lo está tanto.<sup>768</sup>

En una reciente investigación sobre las características de los diarios gratuitos en España, se obtenían datos que confirman cuantitativamente algunos de los rasgos hasta ahora señalados. Se señalaban las tres características principales de la prensa diaria gratuita española:

1. El alto número de cabeceras y su gran diversidad
2. La alta circulación y la sobresaliente cuota de mercado
3. Ha transformado el consumo de medios del país de grandes audiencias de televisión a lectores de prensa

Se constata en el estudio la afirmación de Piet Bakker que ya señalaba en 2008 que “la circulación de los gratuitos ha tenido un impacto muy limitado en la de los de pago. Esto sugiere que la prensa gratuita la consumen de forma mayoritaria personas que no leían ningún tipo de prensa”. Finalmente se concluye en esta investigación que “los diarios gratuitos han supuesto en España alrededor de 2,4 millones de nuevos lectores”.<sup>769</sup>

Otra de las investigaciones de este manual analiza la calidad de los gratuitos. Constata que sus noticias son más breves, al analizar la longitud mayoritaria de las noticias que publicaban frente a los diarios de pago:

<i>20 minutos:</i>	70,0% de las noticias tenían hasta 60 palabras
<i>Qué!</i>	68,4% de las noticias tenían hasta 60 palabras
<i>ADN:</i>	52,8% de las noticias tenían hasta 60 palabras
<i>El Mundo:</i>	47,3% de las noticias tenían entre 151 y 500 palabras
<i>El País:</i>	43,0% de las noticias tenían entre 151 y 500 palabras

<sup>768</sup> SABÉS TURMO, FERNANDO. Op. cit., (2008), pp. 83-108

<sup>769</sup> BAKER, PIET Y BERGANZA CONDE, MARÍA ROSA. Op. cit., (2011), pp.19-30.

Se aprecia que *ADN* tiene un menor número de noticias breves que sus competidores gratuitos. Su modelo informativo tiende a acercarse más al de los diarios de pago que a los gratuitos. En cuanto a las esferas de interés de las noticias publicadas, la combinación es la siguiente:

<i>20 minutos</i> :	62,7% Nacional	20,3% Local	14,8% Internacional	1,2% CCAA
<i>Qué!</i> :	62,7% Nacional	20,3% Local	14,8% Internacional	0,1% CCAA
<i>ADN</i> :	53,2% Nacional	30,2% Internacional	7,6% CCAA	7,0% Local
<i>El Mundo</i> :	61,7% Nacional	23,9% Internacional	7,1% CCAA	5,3% Local
<i>El País</i> :	57,6% Nacional	30,2% Internacional	5,2% CCAA	6,0% Local

También aquí se confirma la similitud de la combinación de *ADN* a la de los diarios de pago. Es interesante analizar también el peso de los textos específicamente de opinión en los diarios, pues uno de los elementos clave del modelo nórdico es carecer de este tipo de informaciones.

<i>El Mundo</i> :	18,8% de artículos de opinión sobre el total.
<i>El País</i> :	16,7%
<i>ADN</i> :	11,5%
<i>20 minutos</i> :	7,3%
<i>Qué!</i> :	1,8%

Como curiosidad se puede señalar que esta investigación encuentra más faltas de ortografía, y más errores informativos y lingüísticos en los diarios de pago que en los diarios gratuitos, aún siendo irrelevantes en ambos los casos. Finalmente, el autor confirma:

La investigación no puede, por lo tanto, concluir de manera maniquea que la prensa de pago es de calidad y la gratuita carece de ella. Los datos no avalan una conclusión de esa naturaleza. Sí hay matices que marcan diferencias y la suma de estos puede desvelar carencias graves, pero lo puede hacer en ambas direcciones.<sup>770</sup>

Otra de las investigaciones contenidas en este manual cuantifica el número de informaciones por página en diarios gratuitos y diarios de pago. El resultado es el siguiente:

<i>20 minutos</i> :	6,01 informaciones por página
<i>Qué!</i> :	4,01 “

<sup>770</sup> ALONSO SECO, JOSÉ. La calidad de los gratuitos a examen. En: BERGANZA CONDE, MARÍA ROSA (et al.). Op. cit., (2011), pp.53-71.

<i>ADN:</i>	3,66 “
<i>Promedio de los diarios gratuitos:</i>	4,56 informaciones por página
<i>El Mundo:</i>	1,98 informaciones por página
<i>El País:</i>	1,85 “
<i>Promedio de los diarios de pago:</i>	1,90 informaciones por página <sup>771</sup>

Como ya se ha señalado con anterioridad, esta es una de las características del modelo informativo de los diarios gratuitos: más noticias y más breves que en los diarios de pago. Se trata de una característica imprescindible del diseño informativo para adecuarse al lector, a su tiempo disponible y al momento de la lectura del diario gratuito.

La portada de un diario refleja de forma clara sus intereses y su propuesta informativa. Vemos a continuación los resultados de una investigación comparativa sobre el contenido de las informaciones de portada, de los principales diarios de pago y gratuitos.

Temas de las informaciones que aparecen en portada según cabeceras

<i>20 minutos</i>	27,1% Sociales	18,6% Soc./Cultura	16,4% Deportes	12,1% Políticos
<i>Qué!</i>	22,8% Soc./Cultura	20,2% Sociales	15,8% Sucesos	12,3% Políticos
<i>ADN</i>	27,1% Sociales	22,4% Políticos	21,2% Soc./Cultura	11,7% Deportes
<i>El Mundo</i>	40,0% Políticos	15,3% Sociales	12,9% C.Electoral	10,6% Deportes
<i>El País</i>	35,7% Políticos	17,9% Soc./Cultura	16,7% Sociales	10,7% C.Electoral

Fuente: ÍÑIGO JURADO, ANA ISABEL. Op. cit., (2011), p.119.

Este estudio realizado entre marzo y abril de 2008 refleja los principales asuntos de interés para cada uno de los diarios. A pesar de estar en periodo electoral, las informaciones políticas de los gratuitos tienen mucha menor presencia que los temas Sociales o de Sociedad/Cultura.

En los diarios de pago, las informaciones de portada están dedicadas mayoritariamente a la política, si sumamos las informaciones de temas políticos y electorales.

También aquí el modelo informativo del gratuito *ADN* tiende a parecerse más a los diarios de pago que a los gratuitos.<sup>772</sup>

Para concluir esta aproximación a alguna de las investigaciones realizadas en el ámbito universitario sobre el modelo de prensa gratuita, quisiera aportar mi visión, en la ponencia defendida en el IV Congreso Internacional de Prensa y Periodismo Especializado de 2006, en la que afirmaba:

<sup>771</sup> OLMO BARBERO, JESÚS DEL. El diseño de los diarios gratuitos españoles. En: BERGANZA CONDE, MARÍA ROSA (et alt.). Op. cit., (2011), pp.91-104.

<sup>772</sup> ÍÑIGO JURADO, ANA ISABEL y PUEBLA MARTÍNEZ, BELÉN. La primera página de los periódicos: diferencias en portada. En: BERGANZA CONDE, MARÍA ROSA (et alt.). Op. cit., (2011), pp.105-126.

La prensa gratuita nace con la función de satisfacer las necesidades informativas de esos segmentos distintos de la audiencia, y que se logra mediante un nuevo modelo de negocio dirigido a esos nichos de audiencia (...). Al eliminar la relación de contraprestación económica directa con el lector, con su público, a la prensa gratuita no le queda más remedio que ser muy eficaz en alcanzar las audiencias escogidas, ya que es su única manera de generar ingresos y la garantía de su supervivencia.<sup>773</sup>

#### **6.4. Análisis del modelo de negocio de la prensa diaria gratuita**

Una vez tenidas en cuenta las distintas investigaciones publicadas, se analizan a continuación las actividades, las elecciones que los diarios gratuitos españoles realizan de forma distinta, comparativamente con el modelo nórdico de diarios gratuitos, así como con el modelo de la prensa diaria de pago, en cuanto a los contenidos, publicidad, producción editorial, producción impresa y distribución.

##### **6.4.1. El modelo informativo en la prensa diaria gratuita: contenidos**

Procedemos a analizar ahora cada uno de los distintos aspectos del modelo de negocio de la prensa gratuita.

El primero de ellos, lógicamente, como medio de comunicación que es, el modelo informativo. Por ello entendemos tanto los contenidos periodísticos como la presentación formal de los mismos. Se ha argumentado con frecuencia que los contenidos de la prensa gratuita no son de calidad, en lo que a información se refiere.

Como ya se ha indicado, la investigación señala que son contenidos informativos que no se pueden clasificar como de baja calidad. Entre otras razones porque muchos de ellos proceden de la misma fuente que los diarios de pago: las más importantes y reconocidas agencias de noticias.

##### **6.4.1.1. Enfoque de información general**

Quizá una de las primeras características de los diarios gratuitos en España, que les diferencia de otros modelos es el enfoque de información general. Esa es la razón por la que este estudio incluye solo las cuatro grandes cabeceras de diarios gratuitos (*20 minutos*, *Metro*, *Qué!* y *ADN*), y no otros diarios gratuitos, incluso más antiguos, como es el caso de *Mini Diario* de Valencia, con un enfoque netamente de información local. En las

---

<sup>773</sup> GÓMEZ QUIJANO, ARTURO. Op. cit., (2008a), p. 288.

investigaciones anteriores se ha demostrado que el primer ámbito de las noticias que publican es Nacional. Cuando se les ha preguntado a los directores de diarios gratuitos por su competencia, éstos siempre se han referido, sin dudarlo, a los demás periódicos diarios de pago de información general. Este enfoque informativo es lo que les une y lo que les hace competir en el mismo segmento. De hecho también los directores de diarios de pago han visto por su parte a estos diarios gratuitos como competidores.<sup>774</sup>

#### **6.4.1.2. Enfoque desde el lector ¿Y a mi lector en qué le afecta esta noticia?**

Es una de las principales características del modelo de la prensa gratuita. Es un modelo proactivo, no reactivo como el de la prensa tradicional.

El diario gratuito construye su audiencia, va en la búsqueda del lector, lo crea. No se lanza el periódico y se espera a ver quién lo compra. Se hace un estudio previo y se dirige el tiro con toda precisión hacia el público objetivo que se ha elegido. Desde este punto de vista se realiza todo el proceso: el diseño, los contenidos, la producción, la distribución, la publicidad...

Técnicamente, este enfoque es más cercano a la publicidad que al periodismo. Quizá este punto es clave, una de las características que distinguen a los diarios gratuitos. Sus contenidos son diseñados pensando en el lector que los va a recibir. Analiza el público al que se quiere dirigir y orienta la información que les puede interesar: trabajadores, jóvenes, mujeres, inmigrantes, urbanitas... Es un cambio.

La prensa tradicional hacía una propuesta ideológica y los lectores se adherían o no a ella. La prensa gratuita lo hace al revés: mira cómo son sus lectores y adapta la información a como son ellos y a lo que les puede interesar.

Este enfoque se lleva hasta el final. Cuando surge una noticia se plantea: “y esto, ¿en qué afecta a mi lector?”.

A partir de ahí se construye la noticia.<sup>775</sup>

#### **6.4.1.3. Información ciudadana al servicio de público urbano. Combinación con local.**

Quizá uno de los grandes factores de éxito de la prensa diaria gratuita es que ha sabido combinar perfectamente lo nacional con lo local, tanto en contenidos como en distribución. Como veíamos con anterioridad, en los gratuitos (salvo *ADM*) la primera área de interés es

<sup>774</sup> ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. Op. cit., (2010).

<sup>775</sup> SALAS, CARLOS. Op. cit., (2008).

Nacional, pero la segunda es Local, por encima de Internacional o de la Comunidad Autónoma, que les interesa en mucha menor proporción.

En el caso de *ADN* el modelo informativo quiere conscientemente seguir el de los diarios de pago.

El gratuito propone una ciudad en la que vivir y convivir, no editorializa sobre un país. El modelo es híbrido, es un modelo global, nacional, de aplicación local.

En un primer momento, con su implantación en España, los grandes diarios nacionales de pago no lo vieron como competidores, era una experiencia local.

Después, se enfrentaron a él, pues el modelo se expandía por todo el país. Luego, la segunda generación de gratuitos, a partir de 2005, a quienes realmente afectó fue a los diarios regionales y locales.

El modelo informativo de los diarios gratuitos ha sido capaz de combinar las grandes ventajas de ser urbano, de un público enraizado en una ciudad concreta en la que viven, sin dejar de lado el país en el que están, ni los valores de un mundo global.

Los diarios tradicionales de pago de ámbito nacional, sobre todo los de Madrid, han vivido mucho tiempo de espaldas a la realidad local, normalmente arrinconada en las últimas páginas del periódico. Cuando se han querido dar cuenta de su gran importancia, para el lector y para el anunciante, han lanzado suplementos que, como su nombre indica es algo complementario. En el diario gratuito de ámbito nacional, lo local es esencia y, sobre todo, bandera.

Así como los diarios de pago adoptan la perspectiva de la información desde un país, una región, una comarca, los diarios gratuitos asumen la perspectiva de la ciudad. Se trata de un periódico eminentemente urbano, que se dirige a un público que transita y al que le interesa lo que está pasando en *su* ciudad.

Es una prensa de servicio, que se proyecta desde su ciudad hasta el mundo, parte desde la información local –la más cercana al lector- hasta la internacional – la más lejana-. A partir de esta perspectiva se ordena la información y las secciones: Local, Cultura, Sociedad, Deportes, Espectáculos, TV, etc.

Se trata de conectar con el lector con asuntos cercanos, no con localismos.<sup>776</sup>

En este sentido, es interesante la idea del triunfo de lo “*glocal*” que introduce Luis Izquierdo y que se refiere a una tendencia en el periodismo producida por la globalización:

La mirada *glocal*, de la globalidad desde el ámbito local, se impone al resto, porque queremos sentirnos parte de ese mundo que se estrecha sin renunciar a lo que hemos sido y queremos seguir siendo.<sup>777</sup>

---

<sup>776</sup> SALAS, CARLOS. Op. cit., (2008).

#### 6.4.1.4. Apuesta por un tema propio, normalmente de interés social

En las portadas de los diarios gratuitos no se suelen dar coincidencias en las portadas, salvo en las grandes ocasiones cuando todos los diarios publican una misma noticia. La razón de esta no coincidencia se debe a la apuesta que normalmente hace cada uno de los diarios por un tema, que suele ser de elaboración propia. El tema suele ser de fuerte enfoque social, bien de ámbito nacional, o del entorno local.<sup>778</sup>

#### 6.4.1.5. Compromiso político, no de partido

Según muchos de los expertos, una de las grandes diferencias del modelo *español* de diarios gratuitos es que presentan un componente ideológico inexistente en el modelo *nórdico*. Es más, se argumenta que este modelo del norte de Europa no se adapta a nuestro país, y que esta fue la causa que hizo que el diario *Metro* no acabara de cuajar en España y fuese el primero en abandonar en la llamada “guerra de los gratuitos”. Los diarios gratuitos publicados en España modifican el modelo *nórdico*, incluyendo un enfoque ideológico en la información, contenidos políticos, editoriales y columnas de opinión, como ya ha quedado reflejado. Ello no quiere decir que se publique información de partido, como ha ocurrido en ocasiones con los diarios de pago, a los que se ha achacado de parcialidad, identificando sus informaciones y enfoques con los de un partido concreto.<sup>779</sup>

En un estudio realizado en 2007 los lectores de diarios gratuitos, perciben esta prensa como la menos politizada (63%), frente a la prensa de pago (7%) y la prensa digital (4%). Cuando se les preguntaba sobre si los diarios gratuitos tenían orientación política la respuesta estaba muy igualada. El 46% respondía que no y el 39% respondía que sí. Al solicitarles a estos últimos que identificasen cuáles sí estaban politizados, respondían que *20 minutos* (50%), *ADN* (50%), *Qué!* (47%) y *Metro Directo* (43%). El genuino representante del modelo *nórdico* se percibía como el menos politizado, pero, en cualquier caso indicaba una politización del diario de origen sueco, una adaptación a las características del modelo en España. Cuando se les pedía que les asignasen una orientación política concreta, el resultado era: *20 minutos* (32% Izquierda-Centro izquierda); *ADN* (45% Derecha-Centro derecha); *Qué!* (35% Derecha-Centro derecha) y *Metro* (30% Centro-Centro derecha). Más allá de esta percepción concreta, la realidad es que el modelo de diarios gratuitos en España se aleja en esta característica –no incluir opinión- del modelo *nórdico*. Hay espacios

<sup>777</sup> IZQUIERDO LABELLA, LUIS. *Comunicación glocal. El periodismo local abre una ventana al mundo*. Tirant Humanidades, Valencia, 2012. p. 149.

<sup>778</sup> Ibidem.

<sup>779</sup> SOPEÑA, ALEJANDRO. Op.cit., (2012).



editoriales, columnas de opinión y enfoques políticos de las informaciones, al gusto del público español, acostumbrado a una fuerte politización de las noticias en la prensa.<sup>780</sup>

#### **6.4.1.6. Contenidos en función del momento de lectura**

La prensa diaria es perecedera. Cuando se distribuye, las noticias ya están obsoletas. El proceso de impresión en papel y el sistema físico de distribución no pueden competir con los de las nuevas tecnologías. Todos los diarios son conscientes de ello. En el caso de los diarios gratuitos la caducidad del producto es todavía mayor. Por sus contenidos, por su enfoque, pero sobre todo por el momento de su distribución y lectura, los editores de gratuitos saben que la vida de sus diarios comienza a las siete de la mañana y termina a las diez. Su “ventana” de tiempo es de tres horas. Sus posibilidades de informar van desde que el “*commuter*” deja su hogar, su coche, y toma el transporte público, hasta que llega a la oficina o a la universidad. Antes y después tiene otras fuentes de información. El diario gratuito tan solo pretende ser el medio informativo “durante” su traslado matinal. Esto que se puede valorar como un inconveniente, es también una ventaja: el momento está acotado, tanto para la información como para la publicidad. El publicitario valora mucho saber el momento y condiciones en los que se van a recibir sus mensajes publicitarios.<sup>781</sup>

#### **6.4.1.7. Contenidos para el mayor número posible de posibles lectores**

La diversidad de públicos que se pueden encontrar los diarios gratuitos en su distribución en medios de transporte y otros puntos de la ciudad, es muy amplia. Del mismo modo los temas a tratar suelen afectar a grupos grandes y heterogéneos. Los cuatro grandes segmentos de lectores de los diarios gratuitos son: jóvenes, mujeres, inmigrantes, y trabajadores. Luego, los temas se tratan desde una perspectiva amplia. Por ello, han de ser contenidos generalistas, de proximidad, de noticias locales, de servicio, de ocio. Al basarse en una distribución gratuita para los lectores, el diario gratuito trata de captar el mayor número de ellos, para conseguir campañas publicitarias de las que esos públicos son su objetivo. Un mayor número de lectores proporcionará una mayor rentabilidad a las inversiones publicitarias, que miden parte de su eficacia por el número de impactos. En este sentido, el perfil del público de los diarios gratuitos se asemeja más al de la población general, y por tanto a la Televisión, que al público de los diarios de pago.<sup>782</sup>

<sup>780</sup> IPSOS Media. Op. cit., (2007), pp. 22 y 24.

<sup>781</sup> VÁZQUEZ DÍAZ, EDUARDO. Op. cit. (2010).

<sup>782</sup> VARA COLLADO, JOSÉ LUIS. Op. cit., (2010).

#### 6.4.1.8. Jerarquía: cercanía al lector

La propuesta de los contenidos de los diarios gratuitos está jerarquizada, se ordena, al revés que en los diarios de pago: de lo más cercano a lo más lejano, lo más importante es lo más cercano, lo más próximo al lector. La tendencia es hacia lo hiper-local en lo geográfico (p.e.: lo que ocurre en la red de metro de la que el cliente es usuario), y hacia lo hiper-cercano en lo temático (p.e.: lo que ocurre con las plazas municipales de guardería). De ahí se va abriendo el foco, de lo local a lo internacional, pero siempre enfocado en cómo le puede afectar al lector esa noticia, en su bolsillo, en sus valores, en sus opciones de ocio. Los contenidos de los diarios gratuitos están muy atentos a lo que sucede alrededor de su lector y le pueden afectar, y por tanto interesar. El diario trata de acompañarle en su recorrido urbano. Un gran ejemplo de esto es *ADN Plus*, que hizo de la horizontalidad uno de sus elementos clave en la reinvención de *ADN*.<sup>783</sup>

#### 6.4.1.9. Interactividad con su público

Desde que en 2005 comienza el desarrollo de las páginas de internet de los diarios gratuitos, más allá del mero volcado, las informaciones comienzan a remitir a las propias webs, donde el lector podía ampliar las noticias. Más adelante con la presencia de los diarios y sus periodistas en redes sociales, la interactividad será mucho mayor e individualizada.

La interactividad que muestra con su público es una de las características más modernas de los diarios gratuitos. En este sentido y a pesar del soporte de papel, se promueve y se estimula con intensidad la participación de los lectores. Así, además de la clásica sección de “Cartas de los lectores”, suele haber secciones con Opinión de los lectores. Estos contenidos se vuelcan además de en el papel impreso del diario, en sus diarios en Internet. Cerca de estos contenidos en la red se hallan el blog o la carta del director, que suele tratar alguno de los temas propuestos y denunciados por los lectores. Una de las ocupaciones diarias de la dirección es leer y valorar las cartas de los lectores que, después de comprobaciones, se van a publicar.

Otra estrategia de participación y de implicación del lector en los contenidos, es pedirles a los lectores que proporcionen noticias o pistas para noticias, como se viene haciendo, por otra parte, desde el siglo XVIII. Así muchas noticias publicadas son proporcionadas por ellos y como tal se publican indicando su procedencia, o el nombre del redactor y a continuación

<sup>783</sup> MONTAGUT, ALBERT. Op. cit., (2012a).

se dice “con una pista proporcionada por nuestro lector (su nombre)”. En una investigación reciente el porcentaje de textos firmados por la audiencia era de 10,6% en *20 minutos* y *ADN*, frente a 4,3% en *El País*, 2,7% en *El Mundo* y 0,1% en *Qué!* (en este diario la mayoría de los textos, 65,8%, iban sin firma).<sup>784</sup>

El diario gratuito remite constantemente en sus noticias a su página web, en donde el lector encontrará más información y profundidad en las noticias, otros recursos y enlaces, e incluso noticias no publicadas en el papel. Son abundantes las encuestas y votaciones de los temas más diversos. También espacios de denuncia para políticos y altos funcionarios, en el que se proporciona a los lectores las direcciones de los correos de los cargos públicos, con el objetivo de que les envíen sus quejas y opiniones sobre algún tema de su incumbencia. Esto explica, por ejemplo, que *20 Minutos* sea una de las páginas controladas más vistas, dentro de los diarios de información general. En línea con esta idea está también la participación de los lectores mediante sus propios blogs, alojados en las webs de los diarios gratuitos, y los concursos de los mejores blog que, por ejemplo, realiza *20 minutos* entre sus lectores.<sup>785</sup>

#### **6.4.1.10. Primacía de lo interesante. El principal objetivo es entretener**

Quizá esta sea otra de las características para distinguir uno y otro modelo informativo. Mientras el diario gratuito se orienta más a entretener, el de pago aspira a influir. Este diferente posicionamiento, con respecto al objetivo de los contenidos, repercute de manera muy importante en la estructura de costes del diario. Una estructura para influir requiere periodistas con un bagaje y una trayectoria profesional, que les permita interpretar las noticias; periodistas que editorialicen sobre lo que ocurre; columnistas de prestigio que conformen la opinión pública; corresponsales en las principales plazas mundiales donde se deciden las grandes cuestiones, que puedan seguir e interpretar lo que está ocurriendo; expertos en diferentes áreas de economía, sociedad, cultura, deportes, etc., que aporten una visión analítica en sus sectores. Una estructura para entretener es mucho más económica y ágil, para la que sirve gran parte de la información que facilitan terceros a muy bajo coste. Por otra parte, ésta es una de las características que definen claramente al modelo nórdico de diarios gratuitos y, en la que presenta diferencias el modelo gratuito español. Aquí los diarios tienden hacia una prensa más seria, más parecida a los diarios de pago, sobre todo, como ya se ha indicado, en el caso de *ADN*.

<sup>784</sup> BERGANZA CONDE, MARÍA ROSA y CHAPARRO DOMÍNGUEZ, MARÍA ÁNGELES. El protagonismo y la cercanía de la audiencia en los diarios gratuitos. En: BERGANZA CONDE, MARÍA ROSA (et al.). Op. cit., (2011), pp.173-179.

<sup>785</sup> ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. Op. cit., (2010).

No obstante hay que señalar que, en todos los medios, gratuitos y de pago, hay una tendencia general hacia lo que se ha venido en llamar ‘*infotainment*’, que es una información con ingredientes de entretenimiento, para conseguir conectar mejor con un público al que le gusta consumir este tipo de información. La prensa diaria gratuita, como ya hemos visto, no aspira a influir, por lo que no aspira a durar. Tiene unas pretensiones de vida muy cortas, casi hasta que el lector llega al trabajo y se puede volver a conectar a internet.

Estos diarios no aspiran, en general, a que el ejemplar se lo lleven los lectores a casa, para leerlo con tranquilidad. Es más, en muchas ocasiones eso exactamente trata de evitarse, pues impediría la rotación. Sus contenidos son muchas veces efímeros y la información se puede considerar de consumo. “El concepto es consumo, el concepto es Carrefour”, afirmaba el director de un diario gratuito.

En línea con la cultura *snack, light, low cost*.<sup>786</sup> Un 63% de los encuestados, en un estudio llevado a cabo en 2007, sobre los diarios gratuitos los asociaron con el formato “más entretenido”, frente a un 28% que lo adjudicaban a la prensa de pago. Por el contrario, el 82% vinculaba el formato “más serio” a la prensa de pago, frente a un 9% que lo hacía a la prensa gratuita.<sup>787</sup>

#### 6.4.1.11. Presentación muy atractiva. Sensacionalismo formal

Al contrario que la prensa de pago, cuyos lectores ya están convencidos y mantienen en muchos casos un compromiso ideológico con su diario con un grado de fidelidad muy estable, la prensa diaria gratuita trabaja en un mundo mucho más abierto y competitivo. Su manera de conseguir el éxito es que el lector le “compre”, es decir que acepte y recoja el ejemplar que le entregan en mano, o que está en un expositor y se lo lleve, lo que exige ejercer una mayor presión y atracción sobre el lector.

Los diarios gratuitos renuevan el producto gráfico, de la misma manera que la prensa se renovó a finales del siglo XIX con el sensacionalismo, que “incluye el diseño con aires de cartel en la portada y contraportada sobre todo e incluye fotografías, aligera el texto, define titulares y ladillos, populariza el estilo, introduce viñetas, incluye servicios e informaciones de interés general”.<sup>788</sup>

La portada es siempre muy llamativa, con titulares e imágenes grandes, con mucho color, que despierta la sensación de algo nuevo que interesa conocer. Los diarios gratuitos utilizan

<sup>786</sup> SALAS, CARLOS. Op. cit., (2008).

<sup>787</sup> IPSOS Media. Op. cit., (2007), p. 20.

<sup>788</sup> ÁLVAREZ, JESÚS TIMOTEO. *Gestión del poder diluido. La construcción de la sociedad mediática (1989-2004)*, Pearson Educación, Madrid, 2005, p. 142.

con profusión las posibilidades técnicas de la maquetación: tipografías, imágenes, colores, silueteados, tamaños, etc. Una tecnología que ha estado disponible para todo el sector, en constante innovación, pero de la que ha hecho muy poco uso la prensa diaria de pago, calificada por muchos públicos, fundamentalmente jóvenes, como gris, seria y aburrida. También en el diseño, la prensa diaria de pago está evolucionando hacia un modelo más parecido al gratuito.

#### **6.4.1.12. Para leer en veinte minutos y en un entorno disruptivo**

Los contenidos de los diarios gratuitos están hechos pensando en el momento, tiempo y lugar, en el que los va a recibir el lector. Tiempo suficiente para que pueda responder tan solo a algunas preguntas al llegar al trabajo. ¿Qué ha pasado en el mundo desde ayer? ¿En qué me afecta esto a mí? ¿Qué debo saber antes de llegar al trabajo? Lógicamente, la irrupción de los *smartphones* y de las tabletas, está cambiando radicalmente este enfoque, al modificarse los hábitos en el consumo de información. Es sin duda una revolución que está transformando los contenidos de los diarios gratuitos y que, sin duda, puede ser una excelente línea de investigación, como se esboza en la última obra del periodista Albert Montagut.<sup>789</sup>

Los contenidos de los diarios gratuitos están diseñados de manera específica para que se puedan leer en un trayecto matutino hacia el trabajo –entre quince y veinte minutos-, en un entorno de transporte público –disruptivo, fragmentado, con interrupciones-, y a primera hora de la mañana –somnolencia, prisa, etc.-. Este entorno situacional obliga a que los contenidos sean necesariamente más breves, con menos profundidad, que no requieran continuidad, que no haya que seguir leyendo después, que se pueda saltar fácilmente de uno a otro tema, etc.

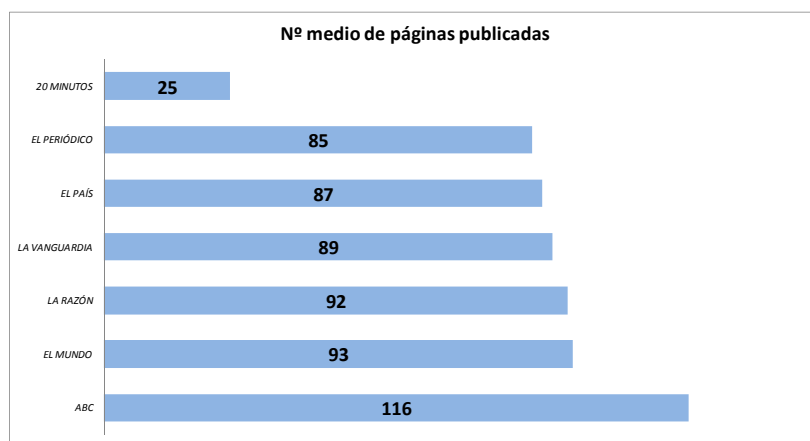
La clave del modelo nórdico es clara: “noticias y publicidad en un diario para leer en el *metro* en *veinte minutos*”. Las dos marcas más reconocidas de diarios gratuitos recogen los dos elementos claves del modelo: el espacio (*metro*, transporte público) y el tiempo (*veinte minutos*, duración del trayecto). Esta es la necesidad que aspira a satisfacer este producto informativo.

También aquí encontramos algunas diferencias en el modelo español de diarios gratuitos, con informaciones de mayor extensión que en el nórdico.

Los tiempos de lectura en los diarios gratuitos han descendido en los últimos años, como reconocía Arsenio Escolar en una conferencia en la Universidad Complutense. En su diario, *20 minutos*, el tiempo de lectura que había llegado a estar por encima de los veinte minutos,

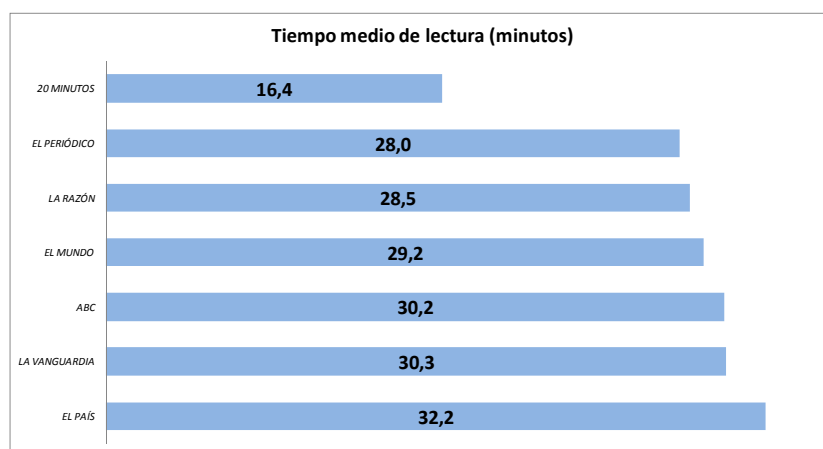
<sup>789</sup> MONTAGUT, ALBERT. Op. cit. (2012b).

se ha reducido a dieciocho en la actualidad. La razón es muy sencilla: con la crisis publicitaria han disminuido las páginas del diario.<sup>790</sup> Pero una de las características del modelo de diarios gratuitos es que el diseño del periódico está hecho en función de ese tiempo de lectura. Esta es una diferencia radical con los diarios de pago y una enorme ventaja. Tanto es así que, en las presentaciones corporativas del diario *20 minutos*, esto se esgrime como argumento competitivo. A partir de un estudio realizado por M.A.S. (Media Analysis System), el diario comparaba el promedio de páginas publicadas en 2009 con el promedio de tiempos de lectura. Al cruzar estos dos datos se obtenía un tiempo medio de exposición a cada página. Un argumento muy interesante para los planificadores publicitarios. Las cifras eran las siguientes:



Fuente: Presentación corporativa de *20 minutos* sobre datos 2009 de M.A.S. (Media Analysis System). Diarios de Pago: páginas publicadas de lunes a viernes.

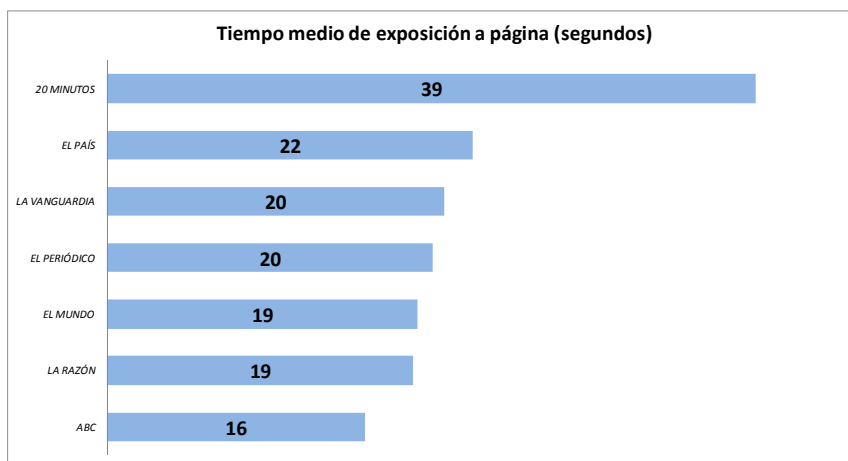
Los diarios de pago triplican y cuatriplican el promedio de páginas del diario gratuito, *20 minutos*.



Fuente: Presentación corporativa de *20 minutos*. Op. cit., (2009).

<sup>790</sup> ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. Op. cit., (2013).

El tiempo de lectura del diario no se multiplica en la misma proporción, no llegando realmente a duplicarse. No obstante, el promedio de lectura de los diarios de pago ronda los treinta minutos frente a los dieciséis del diario *20 minutos*. Si los diarios de pago siguieran la estrategia de los gratuitos, para treinta minutos de lectura no deberían tener más de 52 páginas.



Fuente: Presentación corporativa de *20 minutos*. Op. cit., (2009).

Al cruzar los datos anteriores, obtenemos el tiempo de exposición a página en segundos. El diario gratuito, *20 minutos*, dobla el de sus competidores de pago. Lógicamente hay que tener en cuenta que la atención en la lectura de los diarios de pago, se centra fundamentalmente en las primeras páginas, de las secciones de: Internacional, Nacional, Economía, etc. En cualquier caso este argumento tampoco beneficia mucho a los diarios de pago, pues estarían admitiendo que las demás páginas en el interior del periódico no son realmente leídas, donde también están vendiendo mucha publicidad.

La conclusión es que los diarios gratuitos presentan una ventaja estructural del modelo, al realizar un diseño a la medida del tiempo de lectura del que dispone su público, el periodo en el que se traslada de casa al trabajo por el sistema de transporte urbano. Por otra parte, también se puede concluir que los diarios de pago están sobredimensionados y que la lectura se concentra en unas pocas páginas. Su diseño no está alineado con los minutos de los que dispone su público para leer el diario.

#### 6.4.1.13. Muy breves y muchas noticias para escoger

Como ya se ha dicho, el perfil del lector al que se quiere llegar, así como el lugar y el tiempo de lectura, mediatizan el formato de las noticias que, necesariamente, han de ser breves.

Esto viene dado también por su intención de no influir, de no profundizar, por lo que se presenta el hecho en su esencia. Por otra parte, la brevedad hace posible la inclusión de más noticias en cada página, que es otra de las características del modelo informativo de los diarios gratuitos. La enorme variedad de noticias permite a cada lector escoger las suyas, las que le gustan, las que más le interesan.

Se dirigen a un público más heterogéneo en su composición demográfica y sociográfica que el de los diarios de pago, por lo que tiene que incluir noticias distintas, dirigidas a sus principales perfiles: mujeres, jóvenes, trabajadores, inmigrantes. El diario es como un mercado donde cada uno escoge la pieza que más le gusta y más le interesa.

Los estudios indican, como hemos visto, que todos los diarios gratuitos tienen más noticias por página, más del doble, que los diarios de pago. La razón principal es la heterogeneidad del lector y posibilitar un cierto “autoservicio informativo”.

También el gratuito vuelve a tener en cuenta que, el público al que se dirige no es lector en profundidad, no lo puede ser, pues el tiempo de lectura del que dispone tampoco se lo permite. Pero además, está en línea con una cultura más superficial y de entretenimiento, cada vez más presente en la sociedad.

Una característica importante es que, aunque los formatos de los diarios de pago y los gratuitos son muy similares, “cada modelo trabaja con una retícula diferente, que es de cinco columnas en el modelo de los diarios de pago y de seis en los gratuitos”.

Este diseño diferente es el que posibilita que los diarios gratuitos puedan ofrecer más contenidos en menos páginas.<sup>791</sup> También permite ofrecer muchas más variedades en el diseño gráfico de la página, como demostró el diario *ADN*.

#### **6.4.1.14. Un lenguaje cercano, claro, ágil, directo y sencillo**

El diario gratuito utiliza un lenguaje muy próximo al que usa su público, muchas veces incluso informal. Está muy lejos del lenguaje serio y académico, formal, que muchas veces es difícil de comprender, de la prensa tradicional de pago. Por su parte los diarios gratuitos hablan de una manera que su público le puede entender, con expresiones y términos de uso coloquial entre sus lectores: “ZP”, el “cole”, la “tele”... El objetivo está alineado con la rapidez. Para que el lector, que tiene poco tiempo para leer, comprenda enseguida qué se le quiere decir y de qué se está hablando. Rápido, ágil, directo, sencillo. Un lenguaje comprensible para todos los públicos. Esta es también una clave que explica en parte su aceptación y éxito entre sus públicos.

---

<sup>791</sup> OLMO BARBERO, JESÚS DEL. Op. cit., (2011). p.93.



### 6.4.2. Los contenidos publicitarios en la prensa diaria gratuita

La dependencia exclusiva de la publicidad, como fuente única de financiación, le otorga un protagonismo fundamental. Esta dependencia tiene efectos singulares en los contenidos publicitarios de la prensa gratuita diaria.

#### 6.4.2.1. Única fuente de financiación

En la esencia del modelo de negocio de la prensa gratuita, está la dependencia absoluta de los ingresos de la publicidad. Según los distintos tipos de prensa y las distintas fuentes, los diarios de pago dependen de la publicidad entre un 40% y un 90%. No obstante, estos porcentajes están cambiando por la crisis económica y por la propia crisis de modelo de la prensa tradicional. En el *Libro Blanco de la Prensa Diaria 2012*, los ingresos de los grandes diarios de pago de Información General en 2010 (Difusión de más de 100.000 ejemplares) son los siguientes:

#### **Ingresos explotación prensa diaria Información General, Difusión >100.000 ej.**

<b>Ingresos netos (2010)</b>	<b>Importe €</b>	<b>% s Total</b>
Venta de ejemplares	580.088	55%
Venta de publicidad	360.663	34%
Otros ingresos de explotación	106.345	10%
<b>Total Ingresos de explotación</b>	<b>1.047.096</b>	<b>100%</b>

Fuente: AEDE, *Libro Blanco de la Prensa Diaria 2012*, p. 216.

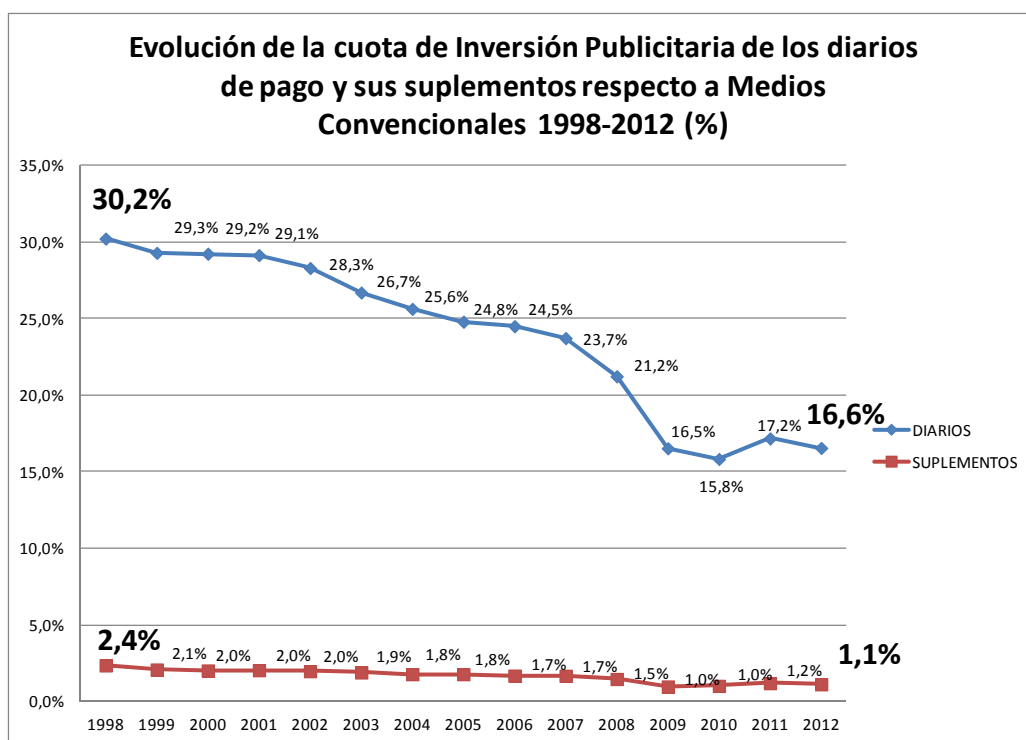
La publicidad representa el 34%, es decir, un tercio de los ingresos. Hay que hacer notar aquí, por tanto, que la prensa diaria de pago depende también de la publicidad para su supervivencia. Sin esos ingresos publicitarios, esta prensa sería inviable. Por otra parte, los ingresos por venta de ejemplares son tradicionalmente mucho más estables que los ingresos por publicidad, lo que se está haciendo notar en la crisis actual, aumentando la importancia de su aportación. También, como veremos más adelante, habrá que tener en cuenta los costes asociados a la venta de ejemplares que suelen rondar el 70%, por lo que el ingreso neto real se suele quedar reducido a un 30% de los mismos. La inversión publicitaria en diarios ha caído en 2012 un 20,8%, perdiendo el segundo puesto de los medios convencionales, siendo superado por Internet. La realidad es que, desde 2007, los diarios han perdido el 60% de la inversión publicitaria que recibían, según señalan los estudios de Infoadex.

**Inversión Publicitaria por tipo de medios (millones de euros)**

Ejercicio	DIARIOS	s/Total	Dif año anterior	SUPLEMENTOS	s/Total	Dif año anterior
1998	1.327,1	30,2%	-	103,4	2,4%	-
1999	1.529,9	29,3%	15,3%	108,6	2,1%	5,1%
2000	1.692,1	29,2%	10,6%	116,6	2,0%	7,3%
2001	1.593,8	29,1%	-5,8%	111,3	2,0%	-4,5%
2002	1.531,2	28,3%	-3,9%	106,8	2,0%	-4,0%
2003	1.496,0	26,7%	-2,3%	105,9	1,9%	-0,8%
2004	1.583,7	25,6%	5,9%	110,0	1,8%	3,9%
2005	1.666,4	24,8%	5,2%	119,3	1,8%	8,5%
2006	1.790,5	24,5%	7,4%	123,2	1,7%	3,3%
2007	1.894,4	23,7%	5,8%	133,5	1,7%	8,4%
2008	1.507,9	21,2%	-20,4%	103,9	1,5%	-22,2%
2009	1.174,1	16,5%	-38,0%	68,9	1,0%	-48,4%
2010	1.124,4	15,8%	-40,6%	72,2	1,0%	-45,9%
2011	967,0	17,2%	-35,9%	67,1	1,2%	-35,4%
2012	766,3	16,6%	-20,8%	52,0	1,1%	-22,5%
<b>Dif. 12 s/ 07</b>	<b>- 1.128,1</b>		<b>-60%</b>	<b>81,5</b>		<b>-61%</b>
<b>Dif. 12 s/ 99</b>	<b>- 763,6</b>		<b>-50%</b>	<b>56,6</b>		<b>-52%</b>

Fuente: Elaboración propia sobre los estudios anuales de Infoadex (1999-2013).

Las caídas desde 2007 han sido muy grandes cada año, entre un 20% y un 40% de menor inversión, lo que ha dejado en pérdidas a todo el sector, tanto diarios de pago como gratuitos, que no han sido capaces de ajustarse al mismo ritmo que ha caído la inversión en publicidad.



Fuente: Elaboración propia sobre los estudios anuales de Infoadex (1999-2013).

En el gráfico se aprecia la pérdida de relevancia de la inversión de publicidad en diarios y suplementos respecto a los demás medios convencionales. La gran debilidad del modelo de negocio de los diarios gratuitos es su *mono-dependencia* de una fuente de ingresos. Ante la crisis económica y por tanto publicitaria, el modelo de los diarios de pago es mucho más resistente, al no depender exclusivamente de la publicidad. Es un modelo diversificado. A lo largo de la investigación se ha llegado a la conclusión de que la prensa diaria de pago tiene una ventaja comparativa con la prensa diaria gratuita al disponer de cuatro fuentes principales de ingresos:

1. Ingresos por venta de ejemplares. Al número, suscripciones, etc.
2. Ingresos por venta de publicidad. Venta por páginas, módulos o palabras.
3. Ingresos por promociones. Utilización como canal de venta de productos.
4. Ingresos por “patrocinios”. Administraciones públicas y grandes empresas sostienen a los diarios a cambio de influencia y tratamiento informativo.

En la Memoria del Grupo Prisa 2005 se detallaba el origen de los ingresos en 2004 del diario *El País*, líder entre los periódicos de pago. Escogemos este ejercicio porque está en un periodo de gran éxito de las promociones:



Fuente: PRISA, memoria 2005 sobre el ejercicio 2004

Como se aprecia en estas cuotas, los ingresos por venta de ejemplares se reducen a un tercio (34%) del total de ingresos. Tiene una gran importancia los ingresos por promociones, que son una quinta parte (21%) del total de los ingresos. Como muestra del éxito de las promociones, la

Memoria señalaba que “La Enciclopedia Salvat ha sido la promoción de mayor éxito de las editadas por diario *El País*, con una media de ventas de 330.000 ejemplares semanales”.<sup>792</sup> Por último, en el diario de pago líder, casi la mitad (45%) de los ingresos de 2004 procedían de la venta de Publicidad.

En esta partida es en la que se encuentra diluida la cuarta y última fuente de ingresos, que denomino “patrocinio”. Estos ingresos que obtienen los diarios proceden de inversiones publicitarias de las administraciones públicas y de grandes empresas. Expertos de distintos ámbitos coinciden en señalar que este “patrocinio” se identifica porque es una inversión que no busca un rendimiento publicitario, sino obtener un mejor tratamiento informativo por parte del medio de comunicación.

En el caso de algunas de las grandes corporaciones, donde sus cuentas son gestionadas por grandes agencias, estas partidas “publicitarias” no están planificadas por ellas, ni por las antes llamadas centrales de medios. Son presupuestos que se gestionan directa y discrecionalmente desde la dirección de la empresa. Ésta sería una de las claves para detectar esta inversión, que no busca el mejor emplazamiento con criterios de efectividad comercial, sino con criterios estratégicos y políticos, respecto a los intereses de la corporación. En conclusión, se revisten como publicidad, pero técnicamente no son publicidad.

Se trata de una especie de “patrocinio” del medio, ya que le sostiene económicamente, pero adopta la forma –y la factura- de una contrapartida publicitaria.

En el caso de las administraciones públicas es más sencillo identificar estas partidas publicitarias, por la transparencia debida en sus presupuestos. A través del *Informe de la Profesión Periodística 2011*, de la Asociación de la Prensa de Madrid, tenemos acceso al resumen de inversión de los gobiernos en los últimos años.

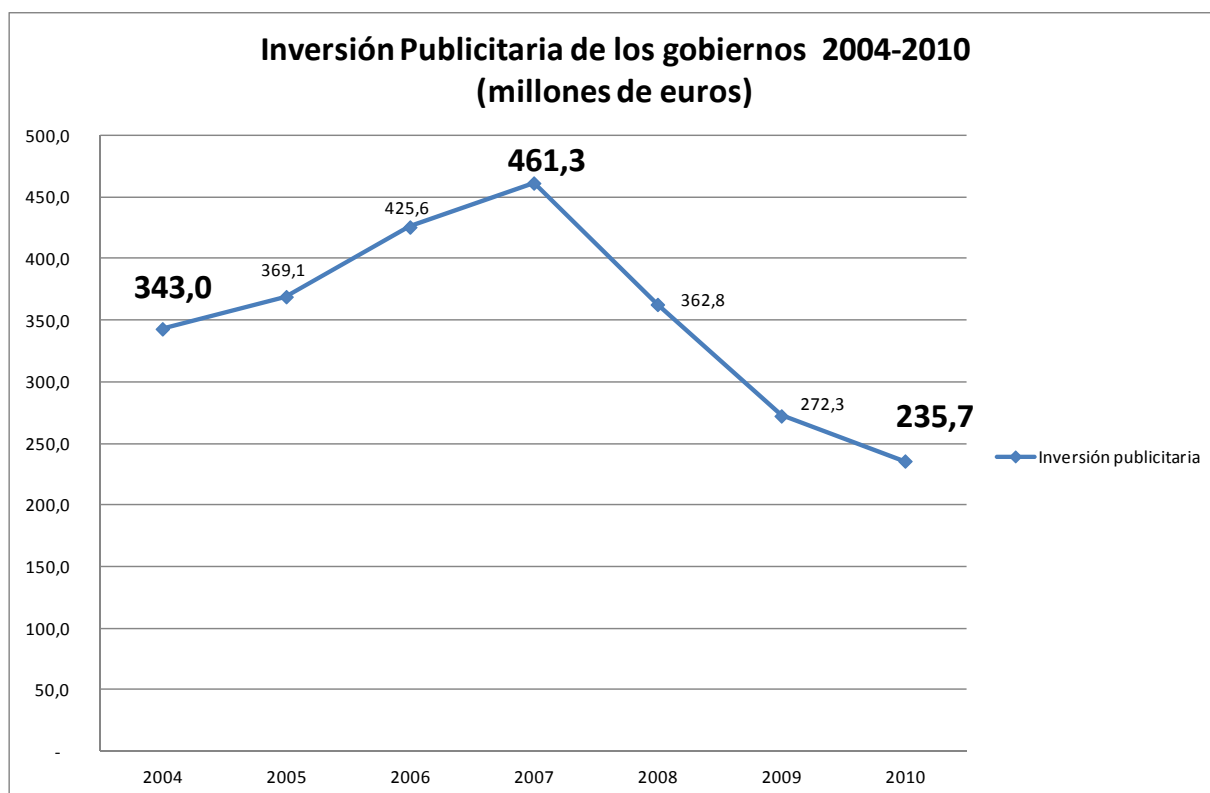
**Inversión Publicitaria de los gobiernos 2004-2010 (millones de euros)**

Ejercicio	TOTAL		Gov. Central		Gov. CC.AA.		Ayuntamientos		Diputaciones	
2004	343,0	100%	129,3	38%	137,9	40%	63,1	18%	12,7	4%
2005	369,1	100%	153,2	42%	143,2	39%	58,7	16%	14,0	4%
2006	425,6	100%	175,8	41%	178,3	42%	57,0	13%	14,5	3%
2007	461,3	100%	189,6	41%	194,2	42%	64,6	14%	12,9	3%
2008	362,8	100%	157,5	43%	140,8	39%	53,3	15%	11,2	3%
2009	272,3	100%	110,0	40%	110,0	40%	42,5	16%	9,8	4%
2010	235,7	100%	85,1	36%	98,0	42%	44,8	19%	7,8	3%

Fuente: Elaboración propia sobre datos de Medio Público, vía APM, *Informe de la Profesión Periodística 2011*, p. 128-130.

Las cantidades invertidas son muy importantes, como podemos comprobar.

<sup>792</sup> GRUPO PRISA. Informe anual 2005, p. 32. 4 de abril de 2005. En: Internet. <[www.prisa.com/upload/ficheros/.../20050304prsprsacc\\_1\\_P\\_PDF.pdf](http://www.prisa.com/upload/ficheros/.../20050304prsprsacc_1_P_PDF.pdf)> (Consulta, 7 marzo 2013).



Fuente: Elaboración propia sobre datos de Medio Público, vía APM, *Informe de la Profesión Periodística 2011*, p. 128-130.

La gráfica dibuja la crisis de ingresos de las administraciones públicas, que se ha visto también reflejada en un menor gasto publicitario a partir de 2007. Más allá de la crisis y, a los efectos que aquí nos interesan, vemos que las cantidades invertidas por los distintos gobiernos en publicidad son muy altas. Si las comparamos con las cifras de inversión publicitaria en España en Medios Convencionales, entenderemos mejor la importancia de estos datos.

**Inversión Publicitaria de los gobiernos 2004-2010 (millones de euro:**

Ejercicio	Medios Convencionales	Gobiernos	% Gob./Conv.
2004	6.177,8	343,0	5,6%
2005	6.720,7	369,1	5,5%
2006	7.306,9	425,6	5,8%
2007	7.985,1	461,3	5,8%
2008	7.102,5	362,8	5,1%
2009	5.630,9	272,3	4,8%
2010	5.849,5	235,7	4,0%

Fuente: Elaboración propia sobre datos de Medio Público, vía APM, *Informe de la Profesión Periodística 2011*, p. 128-130.

La inversión publicitaria de los gobiernos de las distintas administraciones públicas en España ha representado casi un 6% en 2006 y 2007 y ha descendido hasta un 4% en 2010. Para

hacernos una idea de lo que supone esta inversión, el primer anunciante comercial en España en 2010 era el Grupo de empresas El Corte Inglés, con una cifra estimada de 174,1 millones de euros.<sup>793</sup>

En el referido *Informe anual* de la APM menciona una investigación en diarios de pago que “revela que más de una quinta parte de las informaciones (el 21 por ciento) que se publican en las secciones de mayor influencia política de este sector en España se nutre de acciones o decisiones de los gobiernos, ya sea central, autonómico o local. El índice se eleva al 35% si el objeto de análisis son únicamente las noticias de apertura de los citados bloques, es decir, aquellas con las que el medio decide iniciar su sección”.<sup>794</sup>

Es decir, las acciones y mensajes de los gobiernos y las grandes empresas, que canalizan a través de sus gabinetes de comunicación, encuentran después cobertura en los medios, consiguiendo efectivamente un importante control de la información. A cambio estas organizaciones políticas y económicas sostienen a los medios vía publicidad. En los diarios gratuitos las inversiones publicitarias de los gobiernos y grandes empresas son mucho menores, por renunciar también a un modelo de influencia y a dar cobertura a sus informaciones.

No obstante, sí que les ha llegado esta publicidad, en determinadas campañas de publicidad institucional de los gobiernos, debido a sus altas cifras de impactos en determinados públicos, como mujeres, jóvenes, inmigrantes, etc. y a la presión de los propios diarios por un reparto más equitativo y profesional de la publicidad, como marca la ley.

El apoyo por parte de los poderes políticos y económicos a los diarios de pago ha supuesto una pérdida importante de independencia informativa, y ha sido uno de los elementos importantes que ha incidido en la crisis de la prensa. Esto ha provocado una merma de su credibilidad. Según Albert Montagut esta crisis de credibilidad comenzó por el partidismo político en los diarios, a partir de 1993 por el asunto de los GAL, y de la lucha del Partido Popular por alcanzar el poder. La alineación de los diarios, nacionales y regionales, con los partidos políticos fue lo que “provocó una fuerte y profunda crisis en la prensa, una crisis que alejó a miles de lectores de los diarios de papel”. En definitiva, “la prensa perdió credibilidad en aquella década de los noventa”.<sup>795</sup>

Pero, además de la publicidad institucional, también se han utilizado otras herramientas menos transparentes, para financiar a la prensa de pago desde las administraciones públicas. El

<sup>793</sup> INFOADEX. Presentación del Estudio InfoAdex de la inversión publicitaria en España 2011. Barcelona, 1 de marzo de 2011. En: Internet. <<http://www.slideshare.net/FCBlanquerna/estudio-infoadex-de-la-inversin-publicitaria-en-espaa-2011>> (Consulta, 7 marzo 2013).

<sup>794</sup> MÉNDEZ NIETO, ANTONIO, El poder informativo de los gobiernos. En: FARIAS BATLLE, PEDRO (director), *Informe anual de la profesión periodística 2011*, Asociación de la Prensa de Madrid, Madrid, 2011. p. 123.

<sup>795</sup> MONTAGUT, ALBERT. Op. cit. (2012b), p.114.

desarrollo del poder político en las comunidades autónomas ha generado también nuevas relaciones con la prensa diaria regional. Esto ha propiciado la aparición de medios de comunicación al servicio de las necesidades informativas regionales, bien medios de propiedad o financiación pública, o privados al calor de la publicidad institucional, las suscripciones masivas, las subvenciones de distintos tipos y los llamados “convenios informativos”. En general, la información al respecto de todas estas relaciones económicas con la prensa ha sido bastante opaca, por el nulo interés de ambas partes en hacerlas públicas.

En abril de 2011, el diario *El País* informaba que la Junta de Galicia “pagó durante 2010 a nueve periódicos gallegos 1.329.612 euros por difundir informaciones favorables a tres *consellerías*”. Estos convenios, entre los que no se incluye a ningún diario gratuito, nada tienen que ver con la publicidad institucional, que ya hemos visto antes, sino que tratan de “promover un mayor reconocimiento social”, “informar y difundir las líneas de actuación” y “establecer las líneas de colaboración” para “concienciar a la ciudadanía” de asuntos de interés de las Consejerías del Gobierno gallego.<sup>796</sup>

Como vemos, una actuación que trasgrede las líneas de la independencia informativa de los diarios ante los poderes políticos. También se utiliza la vía del idioma autóctono para subvencionar a la prensa. *Periodista Digital* informaba en octubre de 2011 que en 2010 desde el Departamento de Cultura de la Generalidad de Cataluña “se concedieron más de 1,42 millones de euros a *El Periódico de Catalunya*, por encima de 700.000 euros a Prisa entre la SER y *El País*, 410.000 euros a *Público*, 156.000 euros a *ADN* y casi 43.000 euros a la editora de *El Jueves*. En este caso, sí que aparece un diario gratuito, el único entonces con sede en Cataluña. La subvención a *ADN* es de 120.000 euros para “la conversión progresiva del diario *ADN* al catalán y la digitalización de los fondos editoriales” y de 36.225 para *ADN Lleida* que se editaba en catalán.”<sup>797</sup>

Otra de las vías de financiación indirecta de los diarios ha sido la contratación masiva de suscripciones del periódico, normalmente a precios de tarifa y no de mercado. Esta herramienta se ha utilizado tanto por las grandes empresas como por las administraciones públicas. Un magnífico ejemplo de todas estas estrategias de soporte de los diarios por el poder político autonómico se ha conocido recientemente en Castilla-La Mancha. En esta región, las elecciones autonómicas de mayo de 2011, produjeron un cambio en el partido político en su Gobierno, después de 28 años del PSOE en el poder. Desde el nuevo equipo (PP) se cortaron

<sup>796</sup> *El País* [en línea]. “1,3 millones para ‘comprar’ noticias”. Edición Galicia, Santiago, 18 de abril de 2011. En: Internet. <[http://elpais.com/diario/2011/04/18/galicia/1303121893\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2011/04/18/galicia/1303121893_850215.html)> (Consulta, 18 abril 2011).

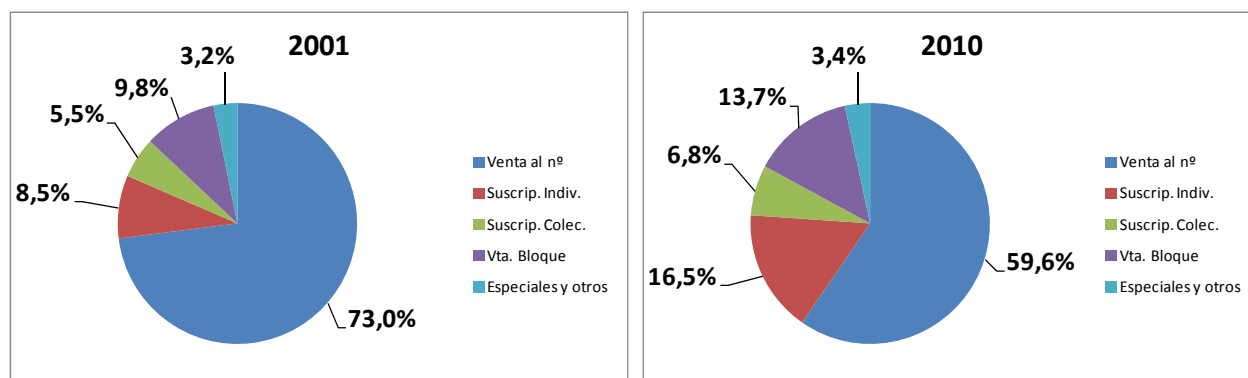
<sup>797</sup> *Periodista Digital* [en línea]. “Montilla ‘premió’ con 1,42 millones de euros a *El Periódico* y 700.000 a Prisa durante su último año de mandato”. 4 de octubre de 2011. En: Internet. <<http://www.periodistadigital.com/periodismo/prensa/2011/10/04/montilla-subvenciones-generalitat-periodico-de-catalunya-prisa-publico-el-jueves-ser.shtml>> (Consulta, 27 agosto 2012).

los lazos con los medios promovidos y apoyados por el anterior partido. Esto obligó a algunos de sus propietarios a cerrarlos. Las explicaciones de uno de los editores confirman, sin lugar a dudas, cómo se utilizaban estas herramientas para mantener económicamente a los diarios y promover su afinidad informativa.

Desde la directiva del grupo que preside Santiago Mateo se esgrimen dos razones para la desaparición: «Por un lado, aunque hemos funcionado durante 30 años, la bajada de la publicidad por culpa de la crisis ha podido con nosotros. Por otra parte, María Dolores de Cospedal [presidenta de Castilla-La Mancha] retiró, primero, la publicidad institucional, y este año, las suscripciones institucionales, que suponían el 25% del total».<sup>798</sup>

Se deja aquí reseñada una línea de investigación que profundice en el conocimiento de la importancia real de este gasto económico, inversiones publicitarias, subvenciones, suscripciones, convenios, que tratan de influir en el tratamiento informativo de los diarios. Tanto por parte de los poderes políticos como de los económicos, que sostienen y apoyan a los medios de comunicación en búsqueda de una contraprestación en imagen y en información. Hay, por otra parte, abundantes ejemplos históricos al respecto. En lo que respecta a la presente investigación, hay que reseñar que frente a las cuatro fuentes de ingresos de los diarios de pago (venta ejemplares, publicidad, promoción y patrocinio/subvenciones), los diarios gratuitos solo tienen una en la práctica (publicidad), al renunciar a las demás al no venderse el diario y al no ser un periódico ideológico, ni mantener un modelo de influencia.

En el siguiente cuadro se muestra la evolución de las distintas modalidades de difusión de los diarios de pago de Información General con distribución nacional.



Fuente: Libro Blanco de la Prensa Diaria 2012, p. 107.

Lo primero que destaca de esta comparativa es que la venta al número ha perdido trece puntos de cuota como modalidad de difusión. Ocho de esos puntos se han ido hacia la modalidad de suscripción individual.

<sup>798</sup> *El Mundo*. "Castilla-La Mancha, un erial para la prensa diaria". Comunicación, 9 de marzo de 2013. p.70.



Este tipo de suscripción es muy interesante para los diarios pues les proporciona financiación y les permite un mayor control sobre el canal. La venta en bloque (cuando no hay destinatario conocido) ha ganado cuatro puntos y las suscripciones colectivas (hay un destinatario conocido del ejemplar) algo más de uno. Estas figuras son las utilizadas por las administraciones públicas y por las grandes empresas, como vía de financiación indirecta de los medios. El pago ordinario (Venta al nº y suscripciones individuales) ha pasado del 81,5% en 2001 al 76,1% en 2010, y el pago especial (venta en bloque, suscripciones colectivas y venta especial) ha pasado del 18,5% en 2001 al 23,9% en 2010. Un pago especial controlado y supervisado por la OJD, y que no puede superar determinados límites.

#### **6.4.2.2. Una organización alineada con la publicidad**

Efectivamente, para quien trabaja en un diario gratuito la publicidad no es algo más, no hay una *línea roja* entre la información y la publicidad. A veces, no se distingue con nitidez donde acaba la información y donde empieza lo comercial. La publicidad es lo que permite la existencia y viabilidad del diario y el reflejo del éxito del producto informativo. El doble mercado de la prensa –lectores y anunciantes- aquí se convierte en sólo uno: anunciantes, pues sólo a ellos se les vende el producto. A los lectores se les regala.

Esta mono-dependencia hace que todos los empleados del diario entiendan mucho mejor la necesidad e importancia de la publicidad para su empresa. Están más alineados con el objetivo de captar anunciantes, satisfacer sus objetivos y promover su recurrencia. No hay tanta separación como existe entre los diarios de pago, entre publicidad y redacción. Aquí hay un objetivo común: conseguir anunciantes dispuestos a elegir el diario como soporte de sus mensajes.

#### **6.4.2.3. Un lector más receptivo con la publicidad**

Este mismo efecto ocurre en los propios lectores. El lector conoce, porque a él no le cuesta, que la financiación del diario es exclusivamente por publicidad. Él sabe que no paga por el ejemplar gracias a que hay unos anunciantes interesados en anunciarse en ese diario. De alguna manera está agradecido a esa publicidad, o al menos es más receptivo: el producto informativo lo tiene sin pagar gracias a que lo paga ella. Según un estudio de 2007, tan solo al 8% de los lectores les molesta la publicidad de los diarios gratuitos. Es más, el 51% piensa que este tipo de prensa es el que tiene la publicidad que menos le molesta, frente al 21% que dice que es la prensa de pago, o el 8% de afirma que es la prensa digital. Este dato es interesante,

ya que en principio los diarios gratuitos tienen una saturación publicitaria mayor que los diarios de pago.<sup>799</sup>

El lector sabe que ese diario que le regalan, a pesar de ser gratuito tiene un valor. Así lo demuestra el mencionado estudio de Orange Media/Ipsos, “Exprimiendo a la prensa gratuita”, realizado en mayo de 2007, con más de 1.000 entrevistas en Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla, Bilbao y Zaragoza. Entre otras muchas cosas se le preguntaba sobre su actitud ante la publicidad. Pero, veamos antes el conjunto de las conclusiones de aquel estudio, que pueden ser de utilidad para entender cómo se ve la prensa gratuita desde el punto de vista del lector:

- El periódico gratuito más leído es *20 Minutos*.
- 3 de cada 4 lectores de prensa gratuita han leído también, en el último mes, prensa de información general de pago.
- Existe una alta duplicación de lectura, se leen casi 2 ejemplares de periódicos gratuitos al día, siendo los que prefieren *Qué!* los que más ejemplares de prensa gratuita leen.
- Los lectores de prensa gratuita leen intensamente prensa de pago de información general, casi 5 ejemplares de prensa de pago a la semana. Los que prefieren *Qué!* también leen más prensa de pago que el resto.
- Más de un tercio reconocen haber consultado prensa digital. Principalmente consultan las versiones digitales de la prensa de pago.
- La lectura de la prensa gratuita descendería en mayor medida ante el cobro de ésta que ante un descenso de precios de la prensa de pago.
- La prensa gratuita se percibe como entretenida, amena y fácil de entender. En cambio, la prensa de pago se percibe como seria e informativa.
- Lo que gusta de la prensa gratuita es que es breve, actual y variada, y lo que menos gusta es que no profundiza en las noticias.
- El 40% percibe tendencias políticas en los periódicos gratuitos. A *20 Minutos* le posicionan de izquierdas, a *Qué!* y *ADN* de derechas, y a *Metro* de centro.
- Se percibe un cierto pacto entre los periódicos gratuitos y el lector a la hora de aceptar la publicidad en estos formatos.<sup>800</sup>

Si profundizamos en esta relación del lector con la publicidad en los diarios gratuitos, los nuevos formatos de anuncios no les importan al 60%, aunque le molestan al 28%. Con respecto a la cantidad de publicidad el 72% entiende que es adecuada, ya que estos diarios se financian exclusivamente por publicidad. No obstante, un 22% piensa que, aún así, esta cantidad de

<sup>799</sup> IPSOS Media. Op. cit., (2007), pp. 18 y 22.

<sup>800</sup> IPSOS Media. Op. cit., (2007), pp. 36 y 37.

publicidad es excesiva. La conclusión del estudio es que existe un cierto acuerdo entre el lector y la prensa gratuita en la aceptación de la publicidad.<sup>801</sup>

#### 6.4.2.4. Más superficie publicitaria

El diario gratuito dedica una mayor superficie impresa a la publicidad. La percepción es que sus ejemplares tienen mucha más publicidad que los diarios de pago. Su financiación exclusiva por esta fuente de ingresos, le obliga a obtener el máximo rendimiento de la superficie de la que dispone el diario. También el menor número de páginas de las que dispone (24 a 40 páginas), le obliga a reservar un espacio mayor para la publicidad. Según hemos visto en el modelo de negocio de *Metro*<sup>802</sup>, este diario gratuito se autoimpone un límite del 45% de superficie publicitaria, aunque también reconoce haberlo sobrepasado en ocasiones. Otras publicaciones se fijan el límite en el 35%, aunque también se reconoce que se traspasa. Una de las fórmulas para disminuir este índice de saturación es que no se contabilizaban como publicidad los anuncios *sábana* que ocupaban la portada y contraportada del diario, llamadas también “falsas portadas”. Desde la central de *Metro* en Suecia se impuso a la filial en España la pauta del 60% de información y el 40% de publicidad. Este límite se violaba todos los días, como comprobaremos en una investigación posterior. Como se ha mencionado, una de las prácticas señaladas era afirmar que el diario de 28 páginas tenía un 45% de publicidad, sin contabilizar las 4 páginas de publicidad de la falsa portada. En realidad, el diario de *Metro* tenía ese día una saturación publicitaria real del 53%.<sup>803</sup> En una interesante tesis de Jesús Martínez Guillén se analiza la saturación publicitaria de los diarios gratuitos. El resumen es que este indicador (ISP) oscila normalmente entre el 30% y el 50%, llegando en el caso del diario *Metro* hasta el 60% en ocasiones puntuales. Este diario es el que presenta un ISP más alto entre las cabeceras analizadas en 2005 y 2006<sup>804</sup>:

**Índice de Saturación Publicitaria (ISP), en porcentaje**

Diario	2005	2006	Dif. 06/05
<i>20 minutos</i>	39,2	38,8	-1%
<i>Metro</i>	42,5	44,5	5%
<i>Qué!</i>	30,0	33,6	12%

Fuente: Elaboración propia sobre MARTÍNEZ GUILLÉN, J. Tesis doctoral, 2011, p. 142.

<sup>801</sup> Ibidem, p. 34.

<sup>802</sup> VIVES DE PRADA, LUIS. Op. cit., (2006).

<sup>803</sup> VALLÍN VALLÍN, PEDRO. Op. cit., (2010).

<sup>804</sup> MARTÍNEZ GUILLÉN, JESÚS “Saturación publicitaria en la prensa de distribución gratuita en España”. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid, diciembre de 2011. p. 142.

ISP: Indicador de Saturación Publicitaria.

En 2010, Arsenio Escolar afirmaba que el diario que dirigía *20 minutos*, mantenía el mismo porcentaje de saturación que *El País*, esto es, el 36%, un 1% más que *El Mundo* y un 3% que el resto de diarios de pago. Es probable que en 2010 la saturación hubiese bajado hasta esos porcentajes, pero también es cierto que los diarios de pago se perciben menos saturados de publicidad, quizá porque las primeras páginas, incluidas las portadas y las de mayor importancia, presentan una ocupación publicitaria menor que las últimas.<sup>805</sup> También es verdad que la crisis no ha bajado excesivamente la saturación publicitaria de los diarios, ya que el ajuste se ha realizado a través de los precios de los anuncios, que sí que han bajado drásticamente.

En cualquier caso, una saturación promedio anual en torno al 40%, parece muy alta, pero lógica teniendo en cuenta que es la única fuente de ingresos de estos diarios. La conclusión es que el modelo nórdico de diario gratuito es más comercial que el modelo español, y esto se refleja en que presenta un índice de saturación publicitaria mayor.

En el modelo de diario gratuito español, la saturación publicitaria es similar, aunque algo mayor que la de sus competidores de pago. No obstante, la percepción generalizada es que los gratuitos están mucho más saturados de publicidad. Una de las razones puede ser que la publicidad en los gratuitos genera más notoriedad que en los diarios de pago, por formatos más originales y ubicaciones preferentes.

#### **6.4.2.5. Publicidad muy innovadora y nuevos formatos publicitarios**

Como hemos visto, para los contenidos editoriales, los diarios gratuitos utilizan de un modo muy innovador y actual la presentación de los contenidos. Para ello utilizan todas las técnicas que la tecnología y el marketing les permiten. Esta actitud innovadora en el formato de los contenidos se traslada lógicamente también a la publicidad.

El sector publicitario vive de la novedad, ya que la notoriedad es la que le permite captar la atención del público al que se dirige, para hacerle llegar su mensaje. Si no capta su atención, el mensaje no tiene opción de llegar y la campaña pierde eficacia. En un entorno saturado de mensajes, el público urbano recibe hasta 3.000 impactos publicitarios diarios según algunas fuentes.<sup>806</sup>

Por tanto, es imprescindible destacar, generar notoriedad, captar la atención. La innovación y flexibilidad en formatos para anuncios en prensa es una de las características que ha hecho

<sup>805</sup> ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. Op. cit., (2010).

<sup>806</sup> *Muy interesante* [en línea] ¿Cuántos impactos publicitarios recibe una persona al día? 1 de junio de 2008. En: Internet. <<http://www.muyinteresante.es/tecnologia/preguntas-respuestas/icuantos-impactos-publicitarios-recibe-una-persona-al-dia>> (Consulta, 7 marzo 2013).

que el sector publicitario haya sido un excelente cómplice para el desarrollo de la prensa diaria gratuita en España.<sup>807</sup>

La publicidad necesita ideas y formatos nuevos para sorprender a su público y conseguir notoriedad. Los diarios gratuitos han cubierto perfectamente esta necesidad de su único cliente. El sistema de distribución en mano de la prensa diaria gratuita ha resultado también un complemento, y un excelente aliado para convencer al sector publicitario. El caso de investigación de IESE de Luis Vives de Prada, mencionado con anterioridad, y supervisado por el profesor Josep Valor, mencionaba los siguientes tipos de publicidad innovadora, algunos de ellos posibles gracias a esta entrega en mano:

- Portada y última página del periódico
- Periódico con una bolsa
- Periódico con una faja
- *Sampling* [entrega de muestras de producto]
- Reparto de muestras<sup>808</sup>

Además de las llamadas “falsas portadas”, que resultarían impensables en la prensa diaria de pago, y de estas promociones entregadas en mano, la propia maquetación de los propios anuncios ha sido rompedora en muchas ocasiones. Así además de los formatos tradicionales (página, media página, *robapáginas*, faldón, módulos...), los diarios gratuitos han ofrecido otros espacios originales y novedosos, invadiendo incluso el espacio redaccional, para conseguir captar mejor la atención del lector. Anuncios con formas redondas, asimétricos, poligonales, con ubicaciones en el centro de la página, en una esquina, a sangre, etc. Por ejemplo, el diario *Qué!*, con motivo del lanzamiento de la película “La pantera rosa 2”, el 26 de febrero de 2009, cambió su formato tradicional y publicó entero el diario en tinta rosa (el color de su anunciante).<sup>809</sup>

#### 6.4.2.6. Publicidad más afín al lector

Al igual que los contenidos del diario gratuito se dirigen a un perfil muy concreto de lector, la publicidad encuentra también interés en ese público. Conocer mejor el *target* del diario permite

<sup>807</sup> EXTREMERA MARTÍNEZ, DANIEL. Entrevista de Arturo Gómez Quijano. Madrid, 20 de julio de 2010. En: Anexos electrónicos, Carpeta A, archivos nº 6A, 6B y 6C.

<sup>808</sup> VIVES DE PRADA, LUIS. Op. cit., (2006), pp. 120-121.

<sup>809</sup> *Qué!* Edición Madrid, 26 de febrero de 2009. También en: PEÑA VILLARO, PAULA. *Publimentos* [en línea]. Entrada en el blog: “La Pantera Rosa 2”, 18 de marzo de 2009. En: Internet. <<http://publimentos.blogspot.com.es/2009/03/la-pantera-rosa-2.html>> (consulta, 7 marzo 2013).

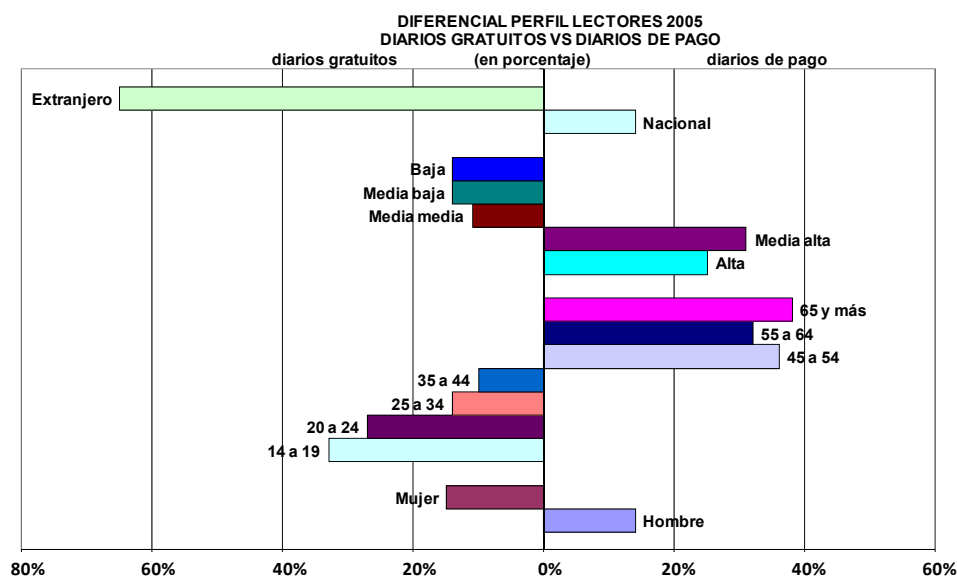
ajustar mejor qué anunciantes pueden estar interesados en él, y qué tipo de publicidad es la que necesita. La publicidad valora siempre la *afinidad* del target con el soporte en el que va a recibir el mensaje comercial. El ajuste entre publicidad y público parece muy coherente en los diarios gratuitos, al disponer de un repertorio de lectores heterogéneo, pero muy bien definidos: urbano, joven, femenino, inmigrantes, trabajadores, etc.

Como ya se ha indicado, el perfil del público de los diarios gratuitos es más similar al de la población en general y por tanto al de la televisión. Como quiera que, en las campañas publicitarias, la prensa impresa diaria suele ser un medio complementario al principal, que es la televisión, el público de los diarios gratuitos está mejor alineado.

El perfil del lector de la prensa diaria de pago es muy diferente que el de los diarios gratuitos: en edad, en género, en nacionalidad, y en clase social. Tiene más edad, hay un predominio masculino, es de nacionalidad española y de clase media a media alta. Aunque este perfil del lector que se menciona es de 2005, los aspectos básicos del mismo se han mantenido. Los estudios de la patronal de los diarios de pago (AEDE) confirman estos datos. El lector de prensa diaria en 2010 era hombre en un 60,5%, frente al 62,9% en 2000, y con un promedio de edad de 44,7 años, que no ha dejado de incrementarse cada año desde los 41,2 años de promedio en 2000. Es decir, en esta década ha evolucionado hacia un lector un poco más femenino y, por otra parte, el lector envejece a un ritmo acelerado.

Esto evidencia la dificultad que tiene de reponer los lectores la prensa diaria de pago.<sup>810</sup>

A continuación vemos los elementos diferenciales de los distintos perfiles de lector, de prensa diaria de pago y de diarios gratuitos, según el estudio indicado.



Fuente: Panorama de Prensa Gratuita en España, Mediaedge, julio 2005

<sup>810</sup> BEL MALLÉN, JOSÉ IGNACIO. Op. cit., (2011), pp. 38-39.

Este diferente perfil también se confirma cuando vemos los sectores que invierten en cada uno de los dos tipos de prensa. La publicidad busca siempre un *target*, un público objetivo, un segmento de consumidores. El hecho de que sean tan distintos los sectores anunciantes reafirma la diferencia entre los lectores de diarios gratuitos y los de pago.

**Inversión real estimada por sectores (porcentaje sobre total inversión). Gratuitos: 20 minutos y Metro Directo**

SECTOR ANUNCIANTE	DIARIOS GRATUITOS	DIARIOS DE PAGO	DIF G/P
Transporte, Viajes y Turismo	15,0	8,3	81%
Telecomunicaciones e Internet	13,1		100%
Distribución y Restauración	11,1	6,7	66%
Varios	10,7	30,8	-65%
Cultura, Enseñanza y Medios de Comunicación	9,6	11,9	-19%
Automoción	8,9	10,5	-15%
Finanzas	7,8	4,3	81%
Servicios Públicos y Privados	6,6	8,0	-18%
Construcción		7,4	-100%
Resto Sectores	17,2	12,1	42%
<b>TOTAL INVERSIÓN REAL ESTIMADA</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Panorama de Prensa Gratuita en España, Mediaedge, julio 2005

El sector de Transporte, Viajes y Turismo era en 2005 el principal anunciante en los diarios gratuitos, responsable de un 15% de la Inversión real estimada en ellos. Le sigue Telecomunicaciones e Internet, con un 13,1%. Estos dos sectores en los diarios de pago representaban tan solo un 8,3%. En estos diarios, los sectores anunciantes principales, además de Varios (30,8%) y Resto de Sectores (12,1%), son Cultura, Enseñanza y Medios de comunicación (11,9%) y Automoción (10,5%).

Las mayores diferencias se dan en el Sector de Telecomunicaciones, prácticamente sin representación en los diarios de pago y Construcción con un 7,4% de la inversión en los diarios de pago e inexistente en los diarios gratuitos.

La burbuja inmobiliaria y la posterior crisis afectarán, por tanto, de manera muy grave a la cuenta de resultados de los diarios de pago. A grandes rasgos, podemos observar mayor presencia publicitaria de sectores de consumo en los diarios gratuitos y mayor penetración de sectores de bienes duraderos en los diarios de pago.

La conclusión es que los anunciantes son distintos en la prensa diaria gratuita que en la prensa de pago. Se afirma que los dos tipos de diarios no compiten por los mismos lectores, pero sí por las mismas cuentas de publicidad. Esto no es del todo cierto ya que, a públicos distintos se dirigen distintos anunciantes con distintos productos.

#### **6.4.2.7. Publicidad teóricamente más efectiva**

Estas últimas características mencionadas de la publicidad, la hacen a priori con más posibilidades de ser efectiva en la prensa gratuita: mayor aceptación y tolerancia por el lector de la publicidad en los gratuitos (por el papel que asume que le permite obtener gratis el diario); mayor presencia por la dedicación de más espacio en el periódico y de ubicación preferente; utilización de formatos novedosos e innovadores; mayor afinidad con los productos, servicios y sectores anunciados. Como veíamos antes, una parte de la publicidad en los diarios de pago es una especie de “patrocinio”, de apoyo y soporte al medio, que no está planificada con criterios de eficacia publicitaria, y que además adopta en muchas ocasiones la forma de anuncios de imagen corporativa. Esto también reduce su eficacia, así como el tratarse en ocasiones de bienes de consumo duradero cuyo proceso de compra es siempre más largo y complejo.

#### **6.4.2.8. Mayor esfuerzo en marketing y ventas**

Una de las conclusiones en el análisis de la estructura de costes de *Metro* realizada por Vives de Prada,<sup>811</sup> era que realizaba un gran esfuerzo en Marketing y Ventas (22% de sus costes), mucho mayor que lo que dedicaba el sector de prensa tradicional (estimado en un 8%). Según el *Libro Blanco de la Prensa Diaria 2009*, los diarios gastaron en publicidad 33,6 millones de euros en el mejor año de la historia de la publicidad (2007). Si lo comparamos con la facturación del sector en 2007 (2.931,6 millones de euros), la conclusión es que el sector de la prensa diaria de pago gasta en publicidad un 1,1% de sus ingresos. Para un sector que depende y vive de la publicidad, parece una inversión muy escasa. Con esta comparación resulta más llamativo que la prensa diaria gratuita dedique uno de cada cinco euros que gasta al esfuerzo de marketing y de ventas. Esto se debe fundamentalmente a que tiene más personal comercial para la atención de cuentas publicitarias, de agencias, de grandes anunciantes y de anunciantes locales. Tanto en la delegación central como en las de las ediciones regionales.

#### **6.4.2.9. Doble estructura de ventas: nacional y local**

Como ya se ha indicado al hablar de los contenidos y de su innovadora fórmula, los grandes diarios gratuitos buscan una estructura nacional, pero una aplicación informativa con mucho acento local. Esto se aplica también a la publicidad, por lo que este tipo de diarios son capaces

---

<sup>811</sup> VIVES DE PRADA, LUIS. Op. cit., (2006), p. 103.



de captar grandes volúmenes de publicidad local, muchos de ellos nuevos anunciantes, ya que con anterioridad no encontraban un soporte publicitario adecuado a sus necesidades. Esta característica exige una estructura de ventas doble: central de cara a las grandes agencias y anunciantes nacionales, y local en cada una de las sedes, para la captación de todas las campañas posibles. También esto explica como se ha dicho, el mayor coste de la estructura de marketing y ventas de los diarios gratuitos frente a los tradicionales de pago, ya que da mucha importancia a las ventas en el ámbito local de cada edición. Además, la fuerte apuesta por los contenidos locales produce muchas sinergias con la publicidad local. Las instituciones locales encuentran en los diarios gratuitos un soporte inmejorable, tanto para sus noticias, como para sus anuncios.

Una de las claves, sin duda, está en la cobertura nacional. Como ya se ha indicado, la expansión territorial de los diarios gratuitos trata de cubrir adecuadamente las zonas Nielsen, es decir las ciudades con mayores volúmenes de consumo.<sup>812</sup> Los grandes anunciantes de los diarios gratuitos son, como ya se ha visto, sectores de productos y servicios de gran consumo. Estos anunciantes buscan soportes nacionales que son los que se adaptan mejor a sus necesidades de comunicación comercial, entre otras cosas, porque son los más rentables, al ofrecer los impactos más económicos.

La prensa en España es, por tradición, local. La publicidad es, por mercado, nacional. La llamada prensa nacional, los diarios de pago más influyentes solo son líderes en sus respectivos lugares de edición.

En España, en sentido estricto no hay prensa diaria nacional de información general. El único diario que podría considerarse nacional es el diario deportivo *Marca*. El diario gratuito del sector sanitario, *Diario Médico*, tenía mayor difusión en el País Vasco y Cataluña que el diario *ABC*.<sup>813</sup>

#### Ranking de lectores por provincias 2005 (en miles)

Nº	MADRID	miles	BARCELONA	miles	VALENCIA	miles	ZARAGOZA	miles	SEVILLA	miles	LA CORUÑA	miles
1º	20 minutos	986	El Periódico	686	Levante	309	Heraldo de Aragón	235	ABC de Sevilla	188	La Voz de Galicia	387
2º	Qué!	783	20 minutos	654	Las Provincias	167	20 minutos	113	20 minutos	147	Marca	104
3º	Metro Directo	776	La Vanguardia	596	El País	124	Metro Directo	103	Metro Directo	140	Qué!	71
4º	El País	775	Metro Directo	580	Marca	107	Qué!	98	Qué!	97	El Correo Gallego	71
5º	El Mundo	485	Qué!	458	20 minutos	95	El Periódico	67	Diario de Sevilla	94	Metro Directo	66

Fuente: EGM 2º Acumulado 2005. Para el diario Qué! 2ª Ola 2005. Target: Indiv. +14 años. Vía: Panorama de Prensa Gratuita en España, Mediaedge, julio 2005.

Vemos en este ranking de 2005 esta realidad. Ninguno de los grandes diarios de pago es líder en dos provincias. Es más, ni siquiera están entre los primeros cinco más leídos, salvo *El País*

<sup>812</sup> VARA COLLADO, JOSÉ LUIS. Op. cit., (2010).

<sup>813</sup> OLAVE LUSARRETA, JAVIER. Op. cit. 2012.

(en Madrid y Valencia), y el *Marca* (en Valencia y La Coruña). El líder en cada provincia es un diario de pago local, salvo en Madrid que es el diario gratuito *20 minutos*. Lo que nos dice también esta información es que sí que hay un diario gratuito entre los cinco primeros en todas las provincias: *20 minutos* (salvo en La Coruña donde no tuvo edición hasta septiembre de 2005). Además los otros dos diarios gratuitos (*Metro* y *Qué!*) están también entre los primeros en casi todas las grandes provincias (salvo en Valencia).

Los diarios gratuitos, por tanto, tienen intención de ser nacionales, conscientes de que la gran publicidad es nacional y que sin ella no saldrán adelante. Su fórmula además les permite estar rápidamente entre los diarios con mayor número de lectores en aquellas provincias en las que están presentes, amenazando feudos de diarios de pago con más tradición. Esta amenaza es la que empujará al grupo Vocento a comprar el diario *Qué!* a Recoletos: para proteger los territorios de sus cabeceras regionales de prensa diaria de pago.

#### **6.4.2.10. Se diluye la línea entre periodismo y publicidad: todo es información**

Así como en la prensa diaria de pago la información y la publicidad son dos mundos separados y estancos, con muy escasa relación, en la prensa gratuita están mucho más cercanos. Como hemos visto, lectores y empleados de los diarios gratuitos son más afines y comprensivos con su fuente única de financiación. Además la evolución de la comunicación empresarial, a través de sus propios gabinetes y agencias, ha desarrollado nuevas técnicas de relaciones públicas, en especial con la prensa, para “colocar” sus contenidos en los medios.

La llegada de internet y de las nuevas tecnologías ha permitido además a los consumidores comunicarse directamente con las marcas, saltándose la intermediación que antes ejercían los medios con su oligopolio informativo. Todo ello ha contribuido decisivamente a difuminar las líneas entre publicidad e información. Las noticias hacen muchas veces referencia a empresas, marcas y productos, del mismo modo que lo hacen sus lectores, que no diferencian en su vida de cada día entre lo que es publicidad y lo que no es. Todo es información. En este sentido, muchas veces lo comercial está dentro de lo editorial, con la misma coherencia que está en las conversaciones de la gente de la calle. Un titular puede ser una campaña publicitaria o de promoción y aparecer en portada con el tratamiento de una gran noticia: “Mañana con *Qué!* el nuevo plano del Metro”.<sup>814</sup> A su vez, esta posibilidad de la publicidad y de la promoción comercial de formar parte de los contenidos editoriales, la hace más efectiva y atractiva para los anunciantes, ya que llega mucho mejor que un anuncio puro y duro, pues encuentra “desarmado” al lector, que no levanta las barreras habituales como hace con la publicidad. No

<sup>814</sup> *Qué!* Edición Madrid, 10 de mayo de 2007. Titular de portada.

se trata de confundir al lector con lo que es editorial y lo que realmente es publicidad, ya que conoce el juego. Además se hace cuando se entiende que se trata de una información comercial de interés real para el público, como puede ser un nuevo plano del metro, para un lector que recibe el diario gratuito en el transporte que utiliza todos los días.

### **6.4.3. La producción editorial en la prensa diaria gratuita**

Las características especiales de los contenidos editoriales de la prensa gratuita diaria, determina la manera de producirlos, y el equipo humano y los recursos que se necesitan para obtenerlos.

#### **6.4.3.1. Una “fórmula” periodística única y propia**

Al igual que las emisoras de frecuencia modulada (FM) implantaron en su día sus propias “fórmulas” para la difusión de contenidos musicales y se introdujeron con gran rapidez en un mercado radiofónico que se presentaba maduro, cada cabecera de prensa diaria gratuita tiene su propia “fórmula” periodística. Esto significa un estándar, un procedimiento estudiado y reglado, una manera específica de hacer las cosas, una estructura que debe funcionar igual en cualquier lugar en donde se aplique.

Este concepto trae numerosos ahorros al modelo. Para empezar, hay muchos menos errores en la confección del producto editorial y en la información. Es más sencillo trabajar, cualquiera con una mínima formación en el modelo puede hacerlo. Esto exige un personal menos cualificado. Los redactores jóvenes pueden aprender el sistema y funcionar con él en poco tiempo.

Permite una gran rapidez y efectividad a la hora de implantar nuevas redacciones locales, que tan solo tienen que aplicar la “fórmula”.

El producto es muy homogéneo en todas las redacciones y produce ahorros en costes al ser iguales los tamaños, la paginación, las secciones, la organización de la información, etc. Los empleados que conocen el sistema, a su vez, pueden trabajar en una redacción o ir a apoyar a otra que se está abriendo, ya que conocen el programa, la maquetación, la manera de hacer las cosas, la “fórmula” en definitiva.

Esto ayuda a una de las necesidades de los diarios gratuitos: hacer marca, para generar la preferencia del destinatario.

Dado que el producto no lo compra el lector, necesita fidelizar la adhesión al diario mediante un planteamiento original y propio.

### **6.4.3.2. Un potente sistema informático para coordinar las ediciones**

La aplicación de esta fórmula periodística requiere la implantación de un potente sistema de comunicación entre las distintas redacciones. Como veremos en el siguiente punto, hay una redacción central y redacciones locales que han de estar total y adecuadamente conectadas. El sistema informático permite compartir los recursos, entre ellos un programa de edición, hecho a medida de su fórmula, y que la administra y la ejecuta. Este programa coordina todas las ediciones nacionales, regionales y locales, según se haya establecido para la estrategia editorial. Así una misma información puede estar volcada en el sistema pero aplicada de catorce o diecisiete modos distintos, en función de cada edición, de la publicidad contratada en local, y de otros condicionantes que se quieran incluir.

### **6.4.3.3. Una redacción central y muchas redacciones locales**

La organización de los diarios gratuitos nacionales se desarrolla en función del mismo esquema de contenidos editoriales: una información nacional que constituye la gran base sobre la que se apoya la fórmula, procedente de la redacción central, de agencias, y de gabinetes de grandes empresas e instituciones, y otra información netamente local. Como explica Enric Sierra, quien fue director adjunto de *20 Minutos* en Barcelona:

Los cuatro diarios gratuitos disponen de una redacción central donde se realizan los contenidos generales (información general, televisión y parcialmente deportes y cultura) que pueden utilizar todas las ediciones locales. Obviamente, los contenidos locales, tanto los de las secciones de ciudad y comunidad autónoma como los deportivos, culturales y de ocio los realizan las redacciones que tienen cada una de las delegaciones.<sup>815</sup>

Esta estructura obedece a la estrategia de contenidos del diario gratuito, y se refuerza y encuentra sinergias con la estructura necesaria de marketing y ventas para captar publicidad, nacional y local. Hay una jerarquía muy clara y definida, de dependencia absoluta de las redacciones locales hacia la redacción central, donde se toman las decisiones importantes.

### **6.4.3.4. Uso intensivo de noticias de agencia**

La primera fuente de noticias en un diario gratuito son las agencias de noticias. Como se comentaba al hablar de *Metro*, el origen de las noticias publicadas (en 2008) era aproximadamente según el siguiente reparto:

---

<sup>815</sup> SIERRA, Enric, “El model informatiu de la premsa gratuïta”. Associació Catalana de la Premsa Gratuïta, Barcelona, 31/05/2006. p. 12.

Teletipo:	20%
Teletipo elaborado:	30%
Noticias de la propia redacción:	30-50% <sup>816</sup>

Quiere esto decir que, al menos, la mitad de las noticias publicadas proceden de las agencias. Un 20% del total de las noticias, se reconoce que se vuelcan directamente desde el teletipo, sin ninguna elaboración. Esto supone un ahorro de costes importantes, así como el otro 30% restante que se elabora aunque sea mínimamente.

Esta forma de trabajar hace que el periodista que realiza este trabajo pueda ser de un perfil profesional sin demasiada experiencia. Como reconocen los directivos de prensa gratuita, estos diarios han supuesto muchas veces la primera experiencia laboral para muchos periodistas recién licenciados. Estos jóvenes son profesionales que están en el nivel más básico de la tabla salarial, o pueden estar realizando periodos de prácticas en los diarios.

No obstante, en el modelo español de diarios gratuitos, la información es más elaborada por las propias redacciones y es menor el peso de las agencias.

El modelo nórdico utiliza como se ha visto hasta un 50% de las noticias de agencia. En el modelo de diario gratuito español la utilización de informaciones de agencia es muy similar a la de sus competidores de pago.

Como se comprueba en un estudio reciente, el porcentaje de noticias firmadas por agencia eran los siguientes de mayor a menor: *El Mundo* 27,5%; *Qué!* 25,1%; *El País* 23,3%; *ADN* 19,2%; y *20 minutos* 4,9%.<sup>817</sup>

#### **6.4.3.5. Redacción propia centrada en información local**

La otra mitad de los contenidos, entre el 30% y el 50% proceden de la redacción del diario gratuito. Los temas propios están muchas veces centrados en el ámbito local, que es la parte fuerte y diferencial de los gratuitos en cada una de las ediciones.

También en el ámbito local se encuentra la información de carácter autonómico, y gran parte de las agendas deportivas, culturales y de ocio urbano. Como se comentaba en los contenidos, la apuesta local es estratégica y necesita esta implantación para el éxito de cada edición.

También hay que tener en cuenta un dato interesante: los diarios gratuitos tienen una mayor

<sup>816</sup> SALAS, CARLOS. Op. cit., (2008).

<sup>817</sup> CHAPARRO DOMÍNGUEZ, MARÍA ÁNGELES y BERGANZA CONDE, MARÍA ROSA. El tratamiento informativo en los periódicos gratuitos. En: BERGANZA CONDE, MARÍA ROSA (et al.). Op. cit., (2011), p.149.

independencia de la agenda política de temas que los diarios de pago, mucho más atados a ella por su dependencia del *establishment* político y económico.<sup>818</sup>

Esta es una de las razones que explica también la menor coincidencia en las portadas de los gratuitos, frente a los diarios de pago en los que tantas veces sus primeras páginas coinciden.

Por otra parte, este foco en lo local de las noticias propias, hace que el diario gratuito necesite un perfil profesional de menor envergadura que el de los diarios de pago.

Suele haber ya en España un buen número de periodistas expertos en Local, procedentes de emisoras locales de radio y televisión, corresponsalías, revistas y periódicos regionales y municipales, empresas e instituciones. Estos periodistas suelen ser conocidos y estar bien relacionados.

También existen muchos periodistas que no encuentran ocupación, que están dispuestos a trabajar inmediatamente y que, por tanto, no tienen gran poder de negociación para sus salarios. Este abundante mercado de jóvenes periodistas ofrece donde escoger a los diarios gratuitos.

Las cifras que aportan los distintos informes de las Asociaciones de la Prensa, corroboran estas afirmaciones.

<b>FORMACIÓN PERIODISMO</b>	<b>Personas</b>	<b>%</b>
<i>Licenciados en Periodismo (1976-2010)</i>	72.292	79%
<i>Matriculados en Licenciatura Periodismo (curso 2010/2011)</i>	12.666	14%
<i>Matriculados en Grado Periodismo (curso 2010/2011)</i>	6.402	7%
<b>TOTAL LICENCIADOS Y ESTUDIANTES PERIODISMO</b>	<b>91.360</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia sobre APM Informe anual de la profesión periodística 2011, pp. 75-79.

A pesar del desplome del empleo periodístico en los últimos cuatro años, el sector ya no era capaz, con anterioridad, de ofrecer una cuota de empleo suficiente para los licenciados en Periodismo que generan universidades y escuelas en España.

<b>EMPLEO PERIODÍSTICO</b>	<b>Personas</b>	<b>%</b>
<i>Estimación Empleo Periodístico (2008) **</i>	25.039	100%
<i>Afectados despidos, EREs, recortes, etc. (desde nov.2008) ***</i>	- 9.791	-39%
<b>ESTIMACIÓN EMPLEO PERIODÍSTICO (2013)</b>	<b>15.248</b>	<b>61%</b>
<i>Periodistas en Paro (septiembre 2011) *</i>	9.937	40%
<i>Periodistas en Demanda de empleo (septiembre 2011) *</i>	12.743	51%

Fuente: APM Informes 2011\* Y 2009\*\*. FAPE Observatorio de la crisis (8/3/2013)\*\*\*

<sup>818</sup> VALLÍN, PEDRO. Op. cit., (2010).

#### 6.4.3.6. Uso de información de terceros

Uno de los grandes cambios que se han producido en España, en el ámbito de la comunicación institucional, ha sido el acelerado desarrollo e implantación de gabinetes de comunicación propios, en empresas e instituciones, apoyados también por una creciente cantidad de agencias de comunicación y relaciones públicas tanto de ámbito sectorial, como territorial (locales, regionales, nacionales e internacionales). Una investigación de 2006 que estudiaba la relación informativa entre medios y empresas, afirmaba que los periodistas de medios nacionales recibían un promedio de 139,3 notas de prensa diarias, aunque sólo el 11,9% publicables.<sup>819</sup>

Esta saturación informativa, ya comentada, muestra hasta qué punto es posible disponer de abundante material informativo gratuito y de terceros, como fuente para elaborar noticias. Este tipo de comunicaciones están ya redactadas y cuentan con mucha documentación complementaria, como imágenes, gráficos, dossiers, etc. Se trata de un material barato, que en muchas ocasiones la prensa diaria gratuita (también la de pago) ha utilizado como recurso, incluso sin mayor elaboración, para editar sus informaciones.

#### 6.4.3.7. Uso de material de la red

Otra de las particularidades de la prensa gratuita es el uso intensivo de la red para proveerse de material. De alguna manera, se hace un uso muy similar al que hacen sus propios lectores, incluso como ya hemos visto el material, o simplemente la pista, la proporcionan ellos mismos. Es decir: imágenes descargadas directamente de internet, de perfiles de Facebook o Twitter, pantallas de ordenador capturadas en web institucionales, videos de YouTube, búsquedas de Google, 'tuits' publicados u otros. Incluso muchas de las agencias de noticias ofrecen gratuitamente sus contenidos en la red.

Como afirmaba Martín de Cabiedes, presidente de Europa Press, que en su agencia "el 60% de los contenidos se ofrece gratuitamente", en línea con el modelo de Reuters, que ofrece el 100% en abierto.<sup>820</sup>

Existe, por tanto, una sobreabundancia y una saturación de información sin coste, disponible y accesible para la elaboración de noticias y reportajes.

<sup>819</sup> *Periodistas, empresas e Instituciones. Claves de una relación necesaria.* Investigación realizada por Estudio de Comunicación y Demométrica. Madrid, 2006. p. 19. En: Internet. <<http://www.estudiodecomunicacion.com/extranet/wp-content/uploads/2012/ESTUDIOS/Periodistas%20empresas%20Espa%C3%B1a.pdf>> (Consulta, 14 marzo 2013).

<sup>820</sup> MARTÍN DE CABIEDES, ASÍS. Asís Martín de Cabiedes. En: BLÁZQUEZ, SARA (Coord.) *Información y comunicación. 25 líderes opinan.* Burson-Marsteller. Madrid, 2008. En: Internet. <<http://www.bursonmarsteller.es/images/upload/bm25.pdf>> (Consulta, 19 agosto 2008). p. 63.

#### 6.4.3.8. Noticias y pistas proporcionadas por lectores

Como veíamos en los contenidos, la interactividad con los lectores estimula que estos hagan llegar a las redacciones noticias en soporte de imagen, correo electrónico, SMS, a través de los canales de participación que crean y promueven los diarios gratuitos, tanto en su soporte en papel como en Internet. Muchas veces son noticias no publicables, pero pueden ofrecer claves que identifiquen una información que se convertirá en noticia. En ocasiones, estos temas abren una sección o la portada. Al ser un tema propio les permite diferenciarse de sus competidores. Las cartas y opiniones de los lectores son también un recurso informativo económico. En alguno de los estudios realizados sobre este tema, se concluye que el 73% de las informaciones firmadas por el público se daban en los gratuitos, frente al 27% en los diarios de pago. No obstante, las diferencias entre ellos eran grandes: en *20 minutos* el 45% de las informaciones analizadas eran con firma del lector, el 28% de las de ADN y el 0,2% de las de *Qué!*<sup>821</sup>

#### 6.4.3.9. Menor dedicación a los temas

El menor número de páginas y la brevedad de las noticias en los gratuitos, la confección de las mismas a través de teletipos e informaciones procedentes de terceros, la menor vinculación ideológica y por tanto compromiso de los lectores con su periódico, la lectura disruptiva del diario, hacen que se dediquen menos espacio a cada una de las noticias. Normalmente, el seguimiento de los temas es mucho menor, es decir, no es tan frecuente como en los diarios de pago la repetición durante una serie de días de una misma información. En general, el diario se hace para hoy, y mañana el diario será totalmente distinto. En el estudio realizado entre redactores-jefe y responsables de las secciones de Economía y Sociedad, se afirmaba que un periodista de prensa diaria tardaba un promedio de ocho horas en elaborar una noticia. Es probable que, los gratuitos para el tema de portada consuman ese tiempo o más. Pero para todas las demás noticias han de ser muchísimo más breves en su elaboración, o se vuelcan directamente del teletipo, se editan mínimamente, como ya se ha indicado. Las noticias son más breves y menos profundas.

Los diarios de pago tienen un promedio mayor de informaciones largas, elaboradas lentamente por sus periodistas durante muchas horas. Parece que hay, por tanto, más productividad –en cuanto al número de noticias que produce– en un periodista de un diario gratuito que en uno de un diario de pago. Recientemente, en una conferencia en la Universidad Complutense de Madrid, Arsenio Escolar afirmaba que hace cinco años (2007-2008) en *20 minutos* tenía 190

<sup>821</sup> CHAPARRO DOMÍNGUEZ, MARÍA ÁNGELES y BERGANZA CONDE, MARÍA ROSA. Op. cit., (2011), pp.148-149.



periodistas en nómina, cuando tenía quince ediciones y algunas con promedios de 48 páginas. Ahora, con ocho ediciones y diarios de 24 páginas, tiene 90 periodistas en plantilla.<sup>822</sup>

#### **6.4.3.10. Ausencia de corresponsales y expertos**

Los diarios gratuitos no emplean corresponsales en el extranjero, ni en otras ciudades del país. Utilizan su propia red de redactores y las noticias procedentes de las grandes agencias. La distinta jerarquía de las noticias, que da prioridad a lo local y pone al final lo internacional, no precisa la existencia de corresponsales, que son sustituidos por los que tienen las agencias de noticias. También algunas cabeceras como *Metro* disponen de su propia agencia de noticias internacional que da servicio a todas las cabeceras. Las propias redacciones de la cadena, en el extranjero y en el propio país, vuelcan las noticias importantes de cada ciudad al sistema. El enfoque más informativo que de opinión del modelo hace innecesario interpretar muchas de las noticias, ni tampoco precisa profundizar en las informaciones. Esto ahorra al diario gratuito tener que contar con colaboradores y expertos que resultan más caros que los reporteros.

#### **6.4.3.11. Uso intensivo de la externalización del personal**

Como es habitual en la prensa, los diarios gratuitos también utilizan la figura del colaborador, que aplican, por ejemplo, para los columnistas. Su esquema es mantener en plantilla a los periodistas necesarios para el núcleo del negocio y trabajar con todos los demás en régimen de colaboración. Esto permite convertir en variable estos costes, ya que solo se paga cuando se necesita y se produce la colaboración. También permite disponer de un abanico mayor y más flexible de columnistas. En general, se externaliza todo lo que no es el núcleo del negocio: la impresión, la plantilla de distribuidores y su coordinación, etc. Además en muchas ocasiones, cada una de las plataformas, Internet, papel, ediciones, franquicias, pueden pertenecer a sociedades diferentes. En la fórmula nórdica de *Metro* se afirma que “la externalización es la esencia de nuestro negocio”.

#### **6.4.3.12. Pocas secciones y de contenidos limitados**

Como veíamos a través de las investigaciones de María Teresa Santos<sup>823</sup> las secciones de interés de un diario gratuito no son muchas, pero sobre todo, son distintas. Los diarios gratuitos en general, dedican más espacio y son mejores, en lo que se ha venido en llamar la

<sup>822</sup> ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. Op. cit., (2013).

<sup>823</sup> SANTOS DÍEZ, MARÍA TERESA. Op. cit., (2008).

información blanda “*soft*”: sociedad, cultura, entretenimiento, deportes, etc.; es decir, todas las secciones que no son de la información dura “*hard*”: política, economía, internacional, conflictos, aquella en la que los diarios de pago son mucho mejores. También aquí, los profesionales de una y otra información son distintos.

Los periodistas de información “*dura*”, son por lo general más experimentados, más difíciles de reemplazar y, por tanto, más caros. Si tenemos en cuenta que toda la información Nacional e Internacional y una parte de Deportes y de Cultura y Sociedad, así como Economía, se hacen desde los teletipos y la redacción central; que además se utilizan algunas páginas de opinión de Lectores; que las páginas de Televisión son también proporcionadas por terceros; podemos concluir que son pocas las secciones que se trabajan directamente por la redacción propia, y la más importante es Local y la agenda cultural, deportiva y social. Estas pocas secciones y la limitación de sus contenidos, influyen también en los perfiles de periodistas que las redacciones precisan. Se trata fundamentalmente, como ya se ha constatado por otras características, de periodistas con una cierta experiencia local, sobre todo en las delegaciones y redacciones locales.

Además, la publicación de los diarios gratuitos solamente en días laborables evita la producción de los contenidos de los suplementos de fin de semana, que suelen consistir en reportajes de mayor extensión, ya que el lector dispone de más tiempo en el fin de semana y exige mayor profundidad y análisis de las noticias ocurridas durante la semana.

Cuando los diarios de pago de información general hacen la información más elaborada, y por tanto más cara, es en los fines de semana. Precisamente cuando los gratuitos no se publican.

#### **6.4.3.13. Perfil de periodistas con mucho menor salario**

En cuanto al menor salario de los periodistas en los diarios gratuitos, como afirma Piet Bakker, “puede que suponga un paso atrás en las condiciones laborales pero no necesariamente un peor periodismo”<sup>824</sup>. Como ya se ha señalado con los datos de España, se trata de una condición estructural de las sociedades en algunos países desarrollados, donde hay más licenciados en periodismo que los que puede absorber el sector, por un “efecto llamada” constante del atractivo de los medios de comunicación para los jóvenes. Esto ha producido una gran masa de becarios y “*mileuristas*”<sup>825</sup>, empleos precarios en todos los medios de comunicación, independientemente de su condición de pago o gratuitos.

<sup>824</sup> BAKKER, Piet, Free daily journalism. Anything new? En *Journalistica*, 4, 2007, p. 29.

<sup>825</sup> En España se utiliza esta expresión para designar a aquellos trabajadores cuyo salario está alrededor de 1.000 euros al mes. En 2006, según técnicos de la Agencia Tributaria (Gestha) suponían el 58% del total de los trabajadores (11 millones) quienes tenían un salario bruto mensual inferior a 1.100 euros mensuales. Noticia en: Internet. <<http://www.europapress.es/noticia.aspx?cod=20071009124632&ch=00136>> (Consulta, 1 marzo 2013).

Lógicamente, en los medios tradicionales hay otros perfiles de periodistas que son mucho más caros que los perfiles de los periodistas de medios gratuitos. Las empresas editoras de gratuitos, también más recientes que las tradicionales, usan los contratos temporales y flexibles, con mayor profusión. En cualquier caso, quiero dejar aquí reseñado, como referencia, que en un reportaje publicado por el dominical *XL Semanal*, la profesión periodística –en general– era la quinta con menor sueldo de España, con 1.190 € mensuales (sueldo bruto, dividido en doce pagas), solo por encima de Camareros (1.166 €), Dependientes (1.079 €), Teleoperadores (886 €) y Pensionistas (843 €).<sup>826</sup>

No obstante creo que estos promedios esconden siempre realidades muy diferentes. La profesión de periodista tiene muchas categorías y se puede ejercer en muy distintos medios, lo que produce infinidad de niveles salariales diferentes.

Buena muestra de ello es que en el *Informe de la Profesión Periodística 2011* de la Asociación de la Prensa de Madrid (APM), se publicaba una encuesta entre periodistas españoles en activo. El 22% de las mujeres y el 12% de los hombres afirmaban tener un salario inferior a 1.201 euros netos mensuales (2010).<sup>827</sup>

En 2010 la revista de la APM, *Cuadernos de Periodistas*, publicó un estudio sobre los salarios en los diarios de España, según las distintas categorías profesionales de redactores. Se analizaron los convenios de 25 empresas periodísticas, llegando a la conclusión de que el salario medio anual de un periodista era de 35.000 euros. No obstante, para el objeto de nuestro estudio, conviene ver en detalle las diferencias entre los diarios de pago y los gratuitos.

<b>Redactor junior</b>	<b>EUROS</b>	<b>Difs/Promedio</b>	<b>Difs/Líder</b>
<i>EL PAÍS</i>	53.400	105%	0%
<i>LA VANGUARDIA</i>	50.000	92%	-6%
<i>EL PERIÓDICO DE CATALUNYA</i>	33.150	28%	-38%
<i>EL MUNDO</i>	30.000	15%	-44%
<b>PROMEDIO ESPAÑA</b>	<b>26.000</b>	<b>0%</b>	<b>-51%</b>
<i>20 MINUTOS</i>	21.000	-19%	-61%
<i>QUÉ!</i>	15.800	-39%	-70%

Fuente: Elaboración propia sobre datos de la APM<sup>828</sup>

<sup>826</sup> *XL Semanal*. Reportaje sobre salarios de las distintas profesiones. 4 de noviembre de 2007.

<sup>827</sup> FARIAS BATLLÉ, Pedro (Director), *Informe Anual de la Profesión Periodística 2011*, Asociación de la Prensa de Madrid, Madrid, 2011. p. 62.

<sup>828</sup> *PR Noticias* [en línea]. *Los periodistas españoles ganan 35.000 euros de media: informe con los sueldos de los medios*. 5 de abril de 2010. En: Internet. < <http://www.prnoticias.com/index.php/home/559-periodismo/10054499-...1>> (Consulta, 1 marzo 2013).

Redactor junior	EUROS	Difs/Promedio	Difs/Líderes
PROMEDIO 4 DIARIOS DE PAGO	41.638	60%	0%
<b>PROMEDIO ESPAÑA</b>	<b>26.000</b>	<b>0%</b>	<b>-38%</b>
PROMEDIO 2 DIARIOS GRATUITOS	18.400	-29%	-56%

Fuente: Elaboración propia sobre datos de la APM<sup>829</sup>

Analizamos en primer lugar los salarios brutos anuales (2009) de los redactores junior. Incluimos en nuestro estudio cuatro grandes diarios de pago y dos diarios gratuitos. Vemos que hay tres tramos: diarios con salarios alrededor de 50.000 euros (*El País* y *La Vanguardia*); diarios en torno a 30.000 euros (*El Periódico* y *El Mundo*); y diarios con salarios de alrededor de 20.000 euros o menos (*20 minutos* y *Qué!*).

Es decir, *20 minutos* paga un 61% menos que el líder y *Qué!* un 70% menos. El promedio de los redactores junior en España es de 26.000 euros. Si analizamos agrupados a los cinco diarios de pago frente a los dos diarios gratuitos, vemos que estos últimos pagan un 29% menos que el promedio español y un 56% menos que los diarios de pago.

Redactor senior	EUROS	Difs/Promedio	Difs/Líder	Difs/Categoría anterior
EL PAÍS	62.000	61%	0%	16%
LA VANGUARDIA	62.000	61%	0%	24%
EL MUNDO	52.000	35%	-16%	73%
EL PERIÓDICO DE CATALUNYA	49.100	28%	-21%	48%
<b>PROMEDIO ESPAÑA</b>	<b>38.500</b>	<b>0%</b>	<b>-38%</b>	<b>48%</b>
20 MINUTOS	22.400	-42%	-64%	7%
QUÉ!	18.900	-51%	-70%	20%

Fuente: Elaboración propia sobre datos de la APM<sup>830</sup>

Redactor senior	EUROS	Difs/Promedio	Difs/Líderes	Difs/R. Senior
PROMEDIO 4 DIARIOS DE PAGO	56.275	46%	0%	35%
<b>PROMEDIO ESPAÑA</b>	<b>38.500</b>	<b>0%</b>	<b>-32%</b>	<b>48%</b>
PROMEDIO 2 DIARIOS GRATUITOS	20.650	-46%	-63%	12%

Fuente: Elaboración propia sobre datos de la APM<sup>831</sup>

<sup>829</sup> PR Noticias, Ibídem.

<sup>830</sup> PR Noticias, Ibídem.

<sup>831</sup> PR Noticias, Ibídem.

Si analizamos la siguiente categoría profesional, redactor senior, las diferencias aumentan entre los grandes diarios de pago y los diarios gratuitos. Los diarios gratuitos pagan a sus redactores senior mucho menos (-46%) que el promedio del resto de diarios. Por su parte, los grandes diarios de pago pagan mucho más (+46%). Si lo comparamos con la categoría anterior (redactores junior), vemos que los diarios gratuitos les pagan muy poco más (+12%), frente a los grandes diarios de pago que les pagan un tercio más (+35%).

Es lógico, teniendo en cuenta que en estos últimos es la categoría más numerosa e importante, frente a los diarios gratuitos, en los que los redactores senior son escasos al ser periódicos mucho más recientes.

Redactor jefe	EUROS	Difs/Promedio	Difs/Líder	Difs/Categoría anterior
EL PAÍS	95.000	79%	0%	53%
LA VANGUARDIA	93.000	75%	-2%	50%
EL MUNDO	77.000	45%	-19%	48%
EL PERIÓDICO DE CATALUNYA	72.100	36%	-24%	47%
<b>PROMEDIO ESPAÑA</b>	<b>53.200</b>	<b>0%</b>	<b>-44%</b>	<b>38%</b>
20 MINUTOS	25.600	-52%	-73%	14%
QUÉ!	23.400	-56%	-75%	24%

Fuente: Elaboración propia sobre datos de la APM<sup>832</sup>

Salario Redactor jefe	EUROS	Difs/Promedio	Difs/Líderes	Difs/R. Senior	Difs/R. Junior
PROMEDIO 4 DIARIOS DE PAGO	84.275 €	58%	0%	50%	102%
<b>PROMEDIO ESPAÑA</b>	<b>53.200 €</b>	<b>0%</b>	<b>-37%</b>	<b>38%</b>	<b>105%</b>
PROMEDIO 2 DIARIOS GRATUITOS	24.500 €	-54%	-71%	19%	33%

Fuente: Elaboración propia sobre datos de la APM<sup>833</sup>

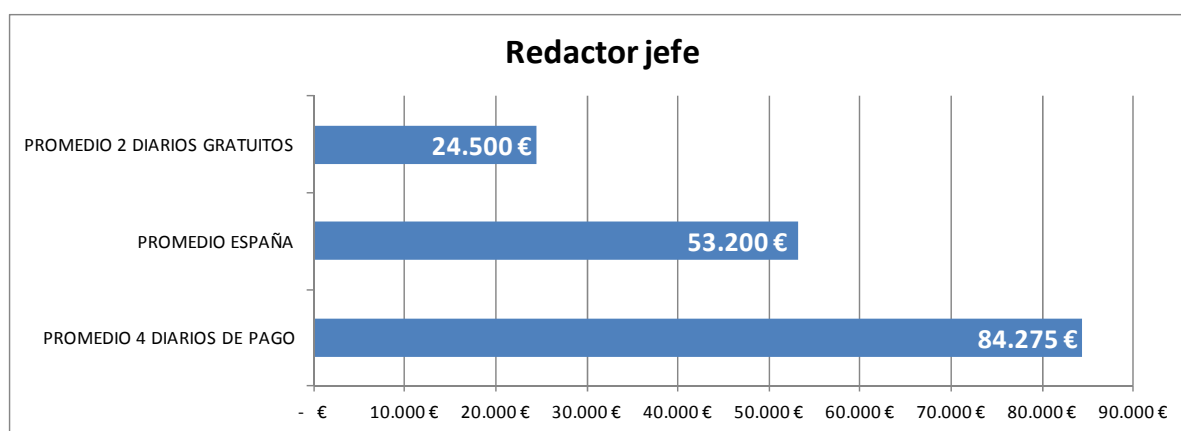
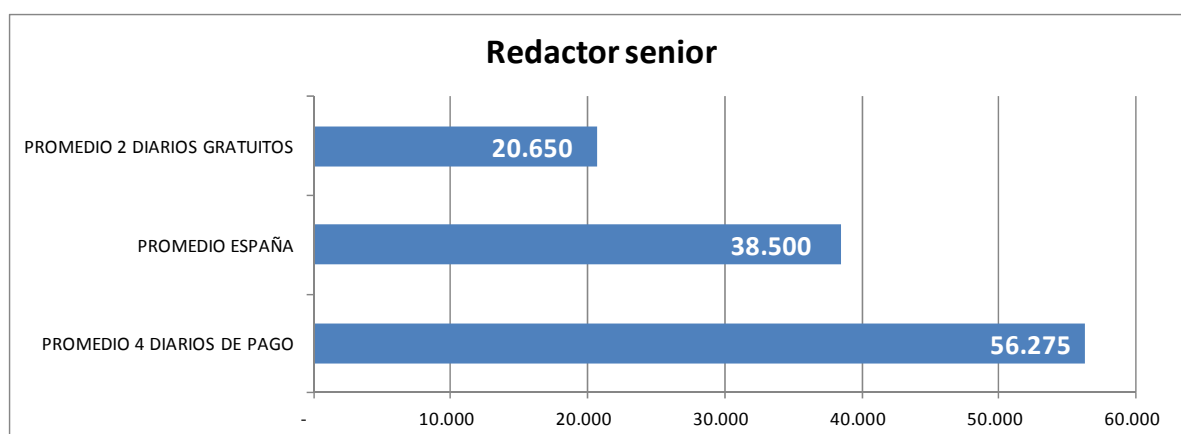
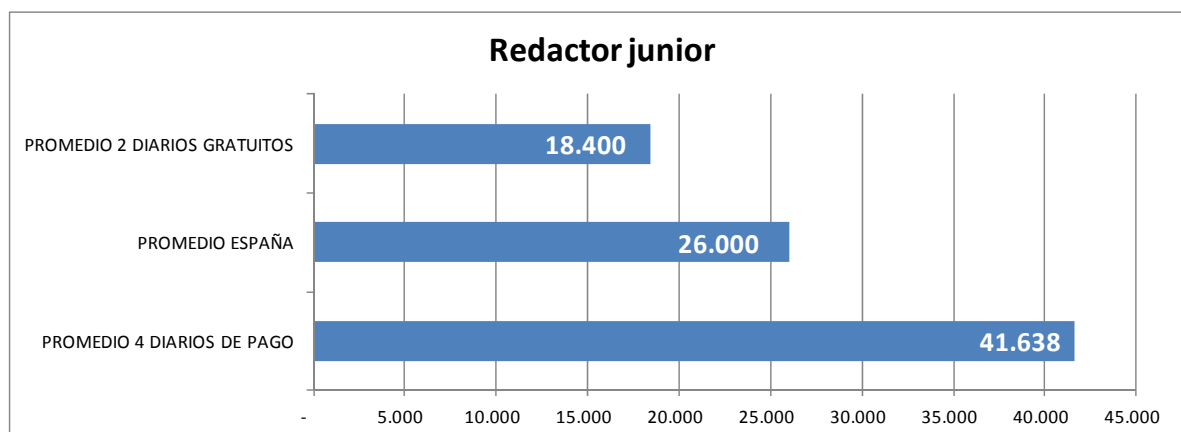
Por último, analizamos la categoría de redactor jefe, cuyo promedio en España es de 53.200 euros. Parece haber también una relación entre el modelo –de pago o gratuito– y el salario. Los diarios gratuitos pagan a sus redactores jefe un 19% más que a los redactores senior y un 33% más que a los junior. Hay por tanto una relación más plana y horizontal entre los salarios en este tipo de diarios.

En los grandes diarios de pago, la diferencia entre el salario de un redactor jefe y un redactor senior es del 50% más, y del doble (+102%) frente a los redactores junior.

En un gráfico se resumen estos datos y se visualizan mejor las diferencias.

<sup>832</sup> PR Noticias [en línea]. Op. cit. 5 de abril de 2010.

<sup>833</sup> PR Noticias, Ibídem.



Fuente: Elaboración propia sobre datos de la APM<sup>834</sup>

Concluimos, por tanto, que existe una diferencia muy considerable entre los salarios de uno y otro modelo. Por una parte, debido a la menor antigüedad de las empresas periodísticas editoras de los diarios gratuitos, lo que les ha permitido acogerse a fórmulas de contratación mucho más económicas.

Pero también debido al modelo informativo de los diarios gratuitos, y a las tareas por tanto exigibles a sus redactores.

<sup>834</sup> PR Noticias [en línea]. Op. cit. 5 de abril de 2010.

Las diferencias salariales se han acusado más a medida que la crisis económica ha ido afectando a los diarios y a su modelo de negocio tradicional, que se ha visto especialmente afectado por ella. Como ejemplo de ello podemos poner el caso de *El País*. En el verano de 2011 se produjo una huelga de firmas en este diario porque, entre otras cosas, según informaba el Comité de Empresa, “los responsables del Grupo Prisa consideran que los periodistas deben cobrar 18.000 euros brutos al año”.<sup>835</sup> Según informaba el propio diario a finales de 2008, el salario promedio de los periodistas de *El País*, sin contar directivos, era de 94.592 euros anuales.<sup>836</sup>

Luego podemos concluir que los perfiles profesionales requeridos, las tareas informativas a realizar y la antigüedad de las empresas, son algunos de los factores clave que hacen que los periodistas de los diarios de pago sean mucho más caros, en todas las categorías que los que trabajan en los diarios gratuitos. El promedio de los salarios es en los gratuitos un 56% menor para el redactor junior; un 63% menor para el redactor senior; y un 71% menor para el redactor jefe.

#### **6.4.4. La producción impresa en la prensa diaria gratuita**

Otro de los aspectos que nos interesa analizar en el modelo de negocio de la prensa gratuita son sus actividades a la hora de producir los ejemplares impresos, soporte de su diario gratuito. Como se destaca en alguna investigación “por distintos medios, *Metro* había podido reducir a la mitad el coste medio de la producción del periódico. Se estimaba que el coste medio para 100 ejemplares se situaba entre 20 y 25 euros”.<sup>837</sup> Pero, ¿Cómo se consigue imprimir un periódico a un coste de 22 céntimos de euro? Veamos qué características tiene la producción impresa de un gratuito para reducir el coste hasta ese punto, teniendo en cuenta que, además, los costes de impresión y de papel en este tipo de diarios siguen siendo los mayores, representando un 35% del total.

##### **6.4.4.1. Sin plantas propias de impresión**

Los diarios gratuitos nunca han tenido plantas propias de impresión. El modelo de la prensa diaria gratuita que diseñaron originalmente los nórdicos era un éxito absoluto, pero sólo plantea

<sup>835</sup> Comité de Empresa de Ediciones El País. “Los trabajadores de El País retiran sus firmas para reclamar un convenio justo”. En: Internet. <<http://www.facebook.com/notes/manuel-ediciones/los-trabajadores-de-el-pa%C3%ADs-retiran-sus-firmas-para-reclamar-un-convenio-justo/109031752522787>> (Consulta, 1 marzo 2013).

<sup>836</sup> *EL PAÍS*, La asamblea de trabajadores de *EL PAÍS* convoca dos días de huelga, 23 de diciembre de 2008. En: Internet. <[http://elpais.com/diario/2008/12/23/sociedad/1229986804\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2008/12/23/sociedad/1229986804_850215.html)> (Consulta, 1 marzo 2013).

<sup>837</sup> Entiendo que se debe tratar de una errata, pues se afirma que el coste es de 20 a 25 euros para 1.000 ejemplares. Parece más razonable que sea para 100 ejemplares. En: VIVES DE PRADA, LUIS. Op. cit., (2006), p. 103.

un problema: era fácil de replicar, siempre que hubiera mucho músculo financiero para soportar los altísimos costes de producción hasta que llegase la publicidad. Esta debilidad exigía una implantación acelerada en aquellas ciudades donde la fórmula pudiera funcionar, lo que proporcionaría la ventaja del pionero, la del que llega primero. Necesitaban por tanto un modelo acelerado de crecimiento, en el que era imprescindible ese potente pulmón financiero. Además, estos recursos económicos se debían utilizar en el núcleo del negocio y externalizar –como se ha dicho- todo lo demás. *Metro*, dentro de esta estrategia para extenderse rápidamente, utiliza también la modalidad de franquicia. Es decir, también usa la capacidad financiera de otros. En España lo ha hecho en las ediciones de Levante, Castilla-La Mancha y Canarias. *ADN* también en su primera etapa con sus socios regionales.

Una de las decisiones que toman los diarios gratuitos es no tener plantas de producción propias y externalizar la contratación de este servicio. Así se podrían dedicar estos recursos financieros a abrir nuevas delegaciones por todo el mundo. Pero externalizar tiene más ventajas. Permite pagar sólo por lo que se produce, sin otros gastos adicionales. Permite hacer variable unos gastos fijos. Permite disponer de la tecnología más avanzada, sin tener que realizar e inmovilizar inversiones propias, ya que lo hace el proveedor o se cambia de proveedor. Permite disponer de un precio muy competitivo, con menor coste por ejemplar, ya que representa una enorme producción, y en la actualidad hay en todos los países plantas de impresión con mucha capacidad sobrante. No obstante, esto supuso también un inconveniente al principio, al menos en España. Todos los diarios gratuitos tuvieron problemas inicialmente con sus plantas. *20 minutos*, por ejemplo, tuvo que buscar una nueva planta una semana antes de salir por primera vez como *Madrid y m@s* por desconfianza del impresor.<sup>838</sup> *Qué!* tuvo problemas a la hora de encontrar imprentas disponibles en todas las ciudades en las que quería salir en un primer momento.<sup>839</sup> *ADN* tuvo que imprimir ejemplares por la tarde y lanzar una edición vespertina, entre otras razones, porque no había capacidad de impresión en Madrid para alcanzar el número de ejemplares deseados de salida.<sup>840</sup>

Es evidente que tener plantas externas genera una dependencia de proveedores capaces de asumir las tiradas multimillonarias de diarios gratuitos a todo color. Muchas veces, en una gran paradoja, esos proveedores eran sus propios competidores, los diarios de pago, que conseguían mejorar la ocupación de sus rotativas.

Más tarde, tener mayor demanda y ocupación en sus plantas de impresión, les permitió a los diarios de pago desprenderse de esos activos, que pasaron a constituirse en centros de impresión independientes para todo tipo de prensa. Tener externalizados los servicios de

<sup>838</sup> ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. Op. cit., (2010).

<sup>839</sup> SOPEÑA, ALEJANDRO. Op.cit., (2012).

<sup>840</sup> ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. Op. cit., (2010).



impresión dio también más flexibilidad a los diarios gratuitos para establecer o abandonar determinadas ediciones locales.

#### **6.4.4.2. Multi-impresión**

Otra ventaja muy importante es que, cuando salen los diarios gratuitos, la tecnología ya permitía una impresión descentralizada, desde distintos centros, y se podía imprimir allí donde se van a distribuir las ediciones locales, lo que supuso enormes ahorros de costes logísticos frente a una distribución centralizada en una planta propia.

Como señala un responsable de un gran centro de impresión “La impresión es muy barata, pero la distribución es carísima”. La multi-impresión permite por tanto abaratar la distribución y agilizarla, teniendo en cuenta que los diarios gratuitos se distribuyen a primerísimas horas de la mañana.

La dificultad en la impresión está siempre en la ocupación de las principales franjas horarias: las “horas de oro” de la producción, entre las 12 de la noche y las 5 de la mañana. Para los diarios gratuitos haber nacido en un momento en el que la multi-impresión estaba disponible ha sido una gran ventaja.<sup>841</sup>

En España, en un momento determinado por razones estratégicas, se adjudicó la impresión de los diarios gratuitos a empresas editoras de los diarios de pago, consiguiendo de esta manera que remitiese la polémica y el conflicto de la prensa gratuita con la prensa de pago.

Los diarios gratuitos se convirtieron en uno de los mejores clientes de algunos diarios de pago y les produjeron grandes beneficios, ya que ocuparon la capacidad instalada sobrante de sus grandes rotativas propias.

Se llegaron acuerdos en las distintas regiones con editoras de diarios de pago, que se ocuparon de las ediciones de sus zonas.

Este sistema permite una altísima velocidad de implantación de ediciones locales en las distintas ciudades y ocupa unos recursos ya instalados, haciéndolos más productivos.

#### **6.4.4.3. Un formato único: tabloide**

La existencia de un único formato para todas las ediciones, en todas las cabeceras de gratuitos de nuestro país, tiene una explicación sencilla: es el formato de mayor rendimiento y rentabilidad. Se trata de un formato que es más manejable, lo que es importante teniendo en

---

<sup>841</sup> PÉREZ PÉREZ, PUERTO. Entrevista de Arturo Gómez Quijano. Madrid, 7 de julio de 2010. En: Anexos electrónicos, Carpeta A, archivos nº 3A y 3B.

cuenta en dónde se va a leer: en vagones de metro y autobuses atestados de gente, por lo que esta característica es esencial. El diario gratuito lo primero que pretende es que la gente lo lea. También supone un menor coste de papel, lo que en periódicos que pueden llegar a imprimir un millón de ejemplares diarios, supone una cuestión muy importante. Según afirmaba Albert Montagut, quien desde el principio dirigió *ADN*, “en el caso concreto de *ADN*, la reducción final del formato, en relación con la previsión inicial, permitió un ahorro inmediato de 600.000 euros anuales”.<sup>842</sup> En cualquier caso, esto no supone una ventaja para los gratuitos, ya que en España todos los diarios, de pago y gratuitos, utilizan el formato tabloide, con mayores o menores adaptaciones. También se han beneficiado los diarios gratuitos de las tecnologías de impresión “multiformato”. Por su baja paginación podían acceder a una impresión de “doble producción” que permite imprimir el doble de ejemplares en el mismo plazo de tiempo, al incorporar dos planchas iguales en un mismo cilindro de la rotativa.<sup>843</sup>

#### **6.4.4.4. Tiradas multimillonarias**

A pesar de las impresiones descentralizadas, los acuerdos entre diarios gratuitos e imprentas se hacen por zonas, por lo que se suelen concentrar varias ediciones en un mismo centro de impresión. Por ejemplo, en Zaragoza para editar las ediciones de La Rioja, Aragón y Castellón. Además la negociación se produce para un plazo de tiempo largo, por lo que al tratarse de publicaciones diarias las tiradas totales son multimillonarias. Estas grandes tiradas de impresión reducen considerablemente los costes unitarios, como veíamos que se confirmaba en el caso de *Metro*. Este diario era el ideal para las imprentas, pues eran tiradas muy altas sin cambios, siempre con los mismos originales. Las tiradas en los gratuitos las deciden los editores y debido a la competencia durante la llamada “guerra de los gratuitos”, se fueron incrementando a veces sin mucho sentido económico.

El poder de negociación es muy alto para el diario gratuito, que es quien posee la tirada, frente a una oferta amplia de plantas de impresión en las que se puede producir sus ejemplares con calidad. Hay muchas rotativas que pueden hacer un diario de 32 páginas, a diferencia de uno de 128 para el que es más complicado encontrar una planta de impresión. Este poder le permite conseguir un precio muy competitivo. Las plantas de *El País*, *El Mundo*, así como de muchos otros diarios de pago nacionales y regionales, han impreso los ejemplares de los diarios gratuitos. Los mismos a los que criticaban en sus diarios y a los que acusaban de no tener calidad. Al menos calidad técnica de impresión, sí. Exactamente la misma calidad que la de sus diarios de pago.

<sup>842</sup> MONTAGUT, ALBERT. Op. cit. (2008). p. 369.

<sup>843</sup> PÉREZ PÉREZ, PUERTO. Op. cit., (2010).

#### 6.4.4.5. Sin ediciones

Una de las grandes diferencias en la producción de un diario gratuito es que no tiene ediciones, es decir tiene una única edición en cada ciudad donde sale. Por el contrario un diario de pago, *El Mundo* por ejemplo, puede imprimir en Madrid cuatro o más ediciones: Nacional, Aula, Madrid, IFEMA e incluso algunas regionales. En el diario gratuito, en Madrid hay solo una edición: Madrid. Esto hace muchísimo más económica su impresión. Al cambiar las ediciones se incurren en altos costes fijos de parada de máquinas, cambios de planchas, nuevos arranques con ajustes y pruebas, etc. También los diarios de pago hacen modificaciones dentro de una misma edición cambiando alguna de las noticias, lo que se denominan “alcances”. En los diarios gratuitos esto no es nada frecuente. No tener estas ediciones es una gran ventaja en el coste de impresión de los diarios gratuitos.

#### 6.4.4.6. Ediciones locales

Por el contrario, las ediciones locales de los diarios gratuitos son muy distintas entre sí, a diferencia de lo que ocurre en los diarios de pago donde, salvo los cuadernillos locales, son mucho más parecidas. Al final, el modelo de la prensa diaria gratuita en España, a diferencia del modelo nórdico, busca hacer un diario distinto en cada edición. Parte de la extensión de *Metro* en España por muchas pequeñas ciudades se produjo distribuyendo una edición nacional en todas ellas, sin información local. La existencia de redacciones locales, la comunicación entre todas ellas y la redacción central mediante un potente sistema de información, el volcado en un programa informático común capaz de gestionar y coordinar todas las ediciones locales, la impresión descentralizada en distintas plantas cercanas a los lugares de distribución, etc., todo ello posibilita la confección de ediciones locales diferentes, diarios diferentes en definitiva, en cada una de las delegaciones. No obstante esta variedad de ediciones, el sistema está fuertemente centralizado y las grandes decisiones se toman en la redacción central: confección de la portada, paginación, publicidad, etc. Como muestra de ello, el documento final que se manda a imprimir, de cada edición, se lanza siempre desde la redacción central. En este sistema fue pionero un diario de pago, *La Voz de Galicia*, capaz de hacer diariamente 16 ediciones comarcales y una edición nacional. Los diarios gratuitos han llevado este modelo a todo el territorio nacional, manteniendo algunos de ellos “17 portadas y 17 diarios distintos” lo que es todo un reto humano y tecnológico. Los directores de los diarios gratuitos dedican gran parte de su tiempo, por las tardes, a elaborar las portadas de sus distintas ediciones.<sup>844</sup>

---

<sup>844</sup> SALAS, CARLOS. Op. cit., (2008).

#### 6.4.4.7. Baja paginación y ajuste con la publicidad

El modelo informativo –un diario para leer en el trayecto matutino al trabajo en veinte minutos– reduce y limita enormemente el número de páginas. Los diarios gratuitos suelen tener entre 28 y 32 páginas, normalmente el extremo está en 16 cuando tienen menos, y en 40 cuando tienen más.

Esta limitación del modelo es una enorme ventaja de coste, ya que el precio por ejemplar del periódico es mucho menor. En plena crisis (verano de 2009) los gratuitos estaban saliendo diariamente con 16 páginas. Como ya se ha indicado existen muchas más imprentas capaces de producir un diario con este número de páginas, que un diario tradicional de pago que ronda el centenar de páginas.

Una de las ventajas asociadas a la paginación en los diarios gratuitos, es que varía en proporción directa con la publicidad contratada. Así el periódico encoge o se agranda en función de la publicidad del día, tratando de mantener los porcentajes entre publicidad e información, para no parecer un mero “contenedor publicitario”. En el modelo nórdico la estrategia es apurar al máximo el porcentaje de mancha publicitaria antes de saltar a un incremento de paginación. Este dato se ha confirmado recientemente en una tesis doctoral ya mencionada en la que se concluía que los ejemplares de *Metro* presentaban una saturación publicitaria mayor que sus competidores españoles.<sup>845</sup> Por su parte, los diarios de pago presentan una mayor estabilidad en su paginación y no la varían tan directamente en función de la publicidad, como lo hacen los gratuitos.

Tenemos un ejemplo en plena crisis publicitaria, al inicio de la vuelta de verano, el diario *Qué!* publicaba 16 páginas, frente a *El País* que tenía 54 páginas. Es decir, ese día *Qué!* publicaba un 70% menos de páginas que *El País*. A la hora de multiplicar por sus respectivas tiradas, la ventaja de las pocas páginas también multiplica los ahorros y, a muchos efectos, los dos son iguales, en cuanto que son un ejemplar de un periódico. El diario *Qué!* se ajustaba a la caída de ingresos mucho mejor que *El País*, reduciendo un tercio su paginación, hasta lo que era rentable producir y publicar.

En el caso de *El País* no podía dejar de publicar determinadas secciones que son fijas, y lo que hacía era dedicarle menos páginas a cada una de ellas, pero por su modelo de negocio y dependencia del lector que le compra, no le está permitido hacer una reducción drástica de páginas, que sí hacía *Qué!* cuya paginación era mucho más flexible y ajustable a sus necesidades del día.<sup>846</sup>

<sup>845</sup> MARTÍNEZ GUILLÉN, JESÚS. Op. cit. p. 142.

<sup>846</sup> *El País*, edición Madrid, 1 de septiembre de 2009. *Qué!*, edición Madrid, 1 de septiembre de 2009.

#### 6.4.4.8. Producción de lunes a viernes

Es sabido que los diarios gratuitos solo se publican de lunes a viernes, siempre que no sean días festivos, o vacaciones de verano. Esta característica es también diferencial con los diarios de pago, que salen todos los días del año salvo Navidad, Sábado Santo y Año Nuevo. También es muy interesante para las imprentas, ya que los diarios gratuitos eran un magnífico complemento de la impresión de diarios de pago. Los gratuitos presentaban altas tiradas entre semana y no salían sábados y domingos. Los de pago imprimían bajas tiradas los días laborables y mucho más altas –y con más páginas- el fin de semana, cuando no hay gratuitos. Como veremos más adelante, el modelo de la prensa diaria gratuita se basa en una distribución masiva en determinados lugares donde se concentra su público, en tiempo y en espacio. Esto sólo es posible en días laborables. Es una de las grandes ventajas de los diarios gratuitos: sólo se publican cuando es rentable hacerlo, es decir, cuando tienen la seguridad de que se van a “vender”, es decir, que se van a distribuir todos.

Días de publicación diarios	Gratuita	Pago
Días en un año	365	365
Fines de semana	-104	
Verano (agosto)	-31	
Festivos	-14	-3
<b>Total días:</b>	<b>216</b>	<b>362</b>
% sobre prensa de pago	60%	100%

Fuente: Elaboración propia

Como vemos, la diferencia no es pequeña: supone un 40% menos de días al año en los que se publican los diarios gratuitos. En el caso de los diarios de modelo nórdico, la diferencia supone solo un 30% menos, ya que no suelen cerrar en verano.

Estas grandes diferencias en los días de publicación, suponen importantes ahorros para los diarios gratuitos. Entre otras cosas, permite tener una plantilla mucho más reducida que la que habría que tener en un diario igual que saliera todos los días. Aún más reducida que en los diarios de pago, en donde el gran volumen de información, suplementos y revistas, se concentran en el fin de semana. Y otra ventaja añadida, en muchos de esos días como los de agosto, los diarios de pago no son rentables ya que se cae el flujo informativo y, lo que es más importante, el publicitario. Los diarios gratuitos evitan salir esos días, con lo que eluden esas pérdidas que lastrarían sus resultados de los días “buenos”, y, además, les permite dar vacaciones a su personal sin tener que aumentar la plantilla para hacer coberturas de los turnos

de verano o de fines de semana. *Metro* sin embargo, como hacía en otros países, lanzó una edición en agosto distribuida en zonas de costa, denominada *MetroSol*. Sus competidores gratuitos no le imitaron probablemente debido al coste que supondría. Se asoció más como una campaña de imagen y de necesidades puntuales de algunos clientes publicitarios. También es cierto que *Metro* tenía muchos clientes internacionales, tanto lectores como anunciantes, que los demás diarios no tenían. Desde *Metro* Nueva York se mandaba diariamente una página en inglés, tipo magazine.<sup>847</sup>

En el modelo español de diarios gratuitos se cierra muchos más días que en el modelo nórdico, lo que reduce las necesidades de personal. Es una ventaja comparativa importante frente a los competidores de pago.

#### **6.4.4.9. Uso intensivo de las posibilidades técnicas**

Los avances en la tecnología digital de impresión de los últimos años han revolucionado el sector. La externalización de la producción permite a la prensa diaria gratuita beneficiarse de todas esas innovaciones. Los diarios gratuitos, por su menor paginación han podido imprimir normalmente todas sus páginas en color y han encontrado imprentas que pudieran hacerlo. No es lo mismo una planta para imprimir un diario de 32 páginas en color que una para 128. Muchos diarios de pago no han podido realizar la inversión necesaria para salir a todo color. En los diarios gratuitos, la mayor saturación de publicidad les obliga -y posibilita- a imprimir todas las páginas en color. Por otra parte, también hay que tener en cuenta que muchos profesionales de prensa piensan que “cierta cantidad de color sensacionaliza la información”.<sup>848</sup> Esta creencia ha hecho que, aun estando disponible la tecnología para hacerlo, los grandes diarios de pago se hayan resistido a incorporar totalmente el color en sus páginas. *El País* lo incorpora totalmente en 2007, lo que le ha convertido, por ejemplo, en un soporte mucho más atractivo para los anunciantes, diseñadores gráficos y agencias de publicidad. Como vemos una sinergia de la producción que provoca mayores ingresos publicitarios, porque además aporta valor al mensaje publicitario, frente a una prensa habituada a cobrar más por un anuncio en color que por uno en blanco y negro. En una tesis presentada en 2004 se estudiaba el uso del color en la prensa española. Se incluían dos gratuitos, *20 minutos* y *Metro*, y se afirmaba ya entonces que ofrecían “un diseño mucho más atractivo y una gestión del color más moderna si los comparamos con el resto de medios audiovisuales”. También se comparaba el uso del color frente a los diarios de pago.

<sup>847</sup> VALLÍN, PEDRO. Op. cit., (2010).

<sup>848</sup> OLMO BARBERO, JESÚS DEL. La gestión del color en los diarios españoles de difusión nacional. Revista Latina de comunicación social, enero-junio 2005, año-vol. 8, número 059.

La oferta de información en color es proporcionalmente mucho mayor que la de sus hermanos de pago, pero cuantitativamente menor debido a que ofrecen una exigua paginación. La sensación visual, sin embargo, se acerca a la de los full color debido a que utilizan el color intencional con fines de arrevistamiento y sobre todo de jerarquización de la información. Los gratuitos son diarios rápidos, con una media de lectura de 18 minutos frente a los 26 que dedican los lectores de prensa diaria. Aquí el color sirve de guía y juega un papel primordial para ordenar la información.<sup>849</sup>

Entendemos que, en la actualidad, ya no hay diferencias en la impresión en color, pero sí permanecen en el uso del color. Por ejemplo, el uso del color en titulares que, hasta el momento, solo lo han hecho los diarios gratuitos.

#### **6.4.4.10. Flexibilidad de la producción**

En los diarios gratuitos, al no existir la incertidumbre de la cantidad de ejemplares que se van a “vender” cada día y al distribuirse éstos gratuitamente, es el propio periódico el que determina su tirada, en función de múltiples factores: de la edición, del día de la semana, de la temporada, de las horas y puntos de distribución, de los acontecimientos urbanos, del tipo de público, de los puntos complementarios de distribución en expositores, de la demanda de publicidad, de campañas promocionales o encartes de terceros. Esta previsión de demanda y, por tanto, el ajuste fino de la producción, es imposible realizarla en los diarios de pago, pues su distribución no es directa, depende del canal y del comportamiento de las ventas, e influyen multitud de factores que escapan a su control. Con la crisis publicitaria actual, todos los diarios gratuitos han reducido sus tiradas, buscando mayor eficiencia con menos ejemplares e intentando rebajar costes que les permitan incurrir en menores pérdidas. También han reducido sus tamaños, pues pequeños ahorros de papel en cada ejemplar multiplicados por tiradas millonarias, suponen grandes ahorros. Por ejemplo, el 1 de marzo de 2010, el diario *Qué!* igualó su tamaño con el del diario *ABC* para ahorrar costes al poderlo imprimir en las rotativas del grupo Vocento en Madrid.<sup>850</sup>

#### **6.4.5. La distribución en la prensa diaria gratuita y comparación con la de pago**

Dentro del modelo de negocio de la prensa diaria gratuita, la mayor innovación derivada del precio cero, sin lugar a dudas, está en la distribución. Es necesario analizar en detalle las características de la distribución y las actividades que realizan estos diarios, y ver qué distinta es de la de la prensa tradicional de pago. Como nos recuerda el profesor Nieto:

<sup>849</sup> OLMO BARBERO, JESÚS DEL. “Implantación, análisis y perspectivas del color en la prensa diaria española”. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid. 2004. p. 276.

<sup>850</sup> OLMO BARBERO, JESÚS DEL. Op. cit., (2011), p. 93.

La tarea de distribución es sin duda la más compleja de toda la actividad editora, complejidad que aumenta de modo considerable en las publicaciones gratuitas, hasta el punto de llegar a vincular la calidad y eficacia de estas publicaciones a la calidad y eficacia de su sistema de distribución.<sup>851</sup>

Recordemos de nuevo como surge la idea de la prensa diaria gratuita, en la mente de los pioneros de *Metro* en Estocolmo:

Disertando sobre economía de la prensa, un profesor explicó que normalmente el 75% de los ingresos de un periódico procede de la publicidad, mientras que los que aportan las suscripciones y las ventas equivalen, más o menos a los gastos de distribución. Al oír esto, uno de los estudiantes comentó que para eso era mejor regalar los periódicos, siempre y cuando todo el mundo se los llevara. A los anunciantes les daría lo mismo. El docente se manifestó de acuerdo. Entonces, ¿por qué no se hace?, preguntó el estudiante. Pero el profesor no pudo encontrar la respuesta.<sup>852</sup>

Muchas veces ocurre que no nos hacemos las preguntas adecuadas. Ignacio Escolar, fundador y primer director del diario *Público* e hijo del director del diario gratuito *20 minutos* Arsenio Escolar, lo resume de una manera muy clara: “La prensa en general es esclava de dos contradicciones: esto no se ha hecho nunca y esto lo hemos hecho siempre así. Por eso las cosas siguen siendo igual que siempre”.<sup>853</sup>

La prensa diaria gratuita es también el resultado de una reflexión sobre si las cosas es posible hacerlas de otra manera. Su éxito, es la mejor demostración de que, efectivamente, las cosas se pueden hacer de otra manera. También, curiosamente, hay que decir aquí que esta innovación no nació en los despachos de las grandes empresas de edición de prensa, sino de la iniciativa particular de una pareja de jóvenes inquietos, de ideología maoísta. Es decir, lo más alejado de las corporaciones multimedia. La distribución es por tanto una de las grandes diferencias, fruto de la gratuidad. La decisión de la tirada está en manos del editor, en el caso de los gratuitos. En el caso de los diarios de pago, la decisión está en el mercado. El periódico que se vende decide tan solo una estrategia general, para todo el año, definiendo un porcentaje de “agotados”, es decir puntos de venta en los que está dispuesto a que se agoten los ejemplares y en los que no se devuelva ni un solo ejemplar.

Con este indicador estratégico que decide el editor, su distribuidor nacional calcula el porcentaje de devoluciones de ejemplares que va a suponer ese porcentaje concreto de puntos de venta “agotados”. Si quiere tener pocas devoluciones tendrá que aceptar un índice alto de agotados. Si quiere tener un porcentaje bajo de agotados tendrá que aceptar muchas

<sup>851</sup> NIETO TAMARGO, ALFONSO. Op. cit. (1984), p. 103.

<sup>852</sup> SKREIEN, NORVALL, *Innovaciones en Periódicos. Informe Mundial 2000*, Asociación Mundial de Periódicos, 2000. pp. 26-31.

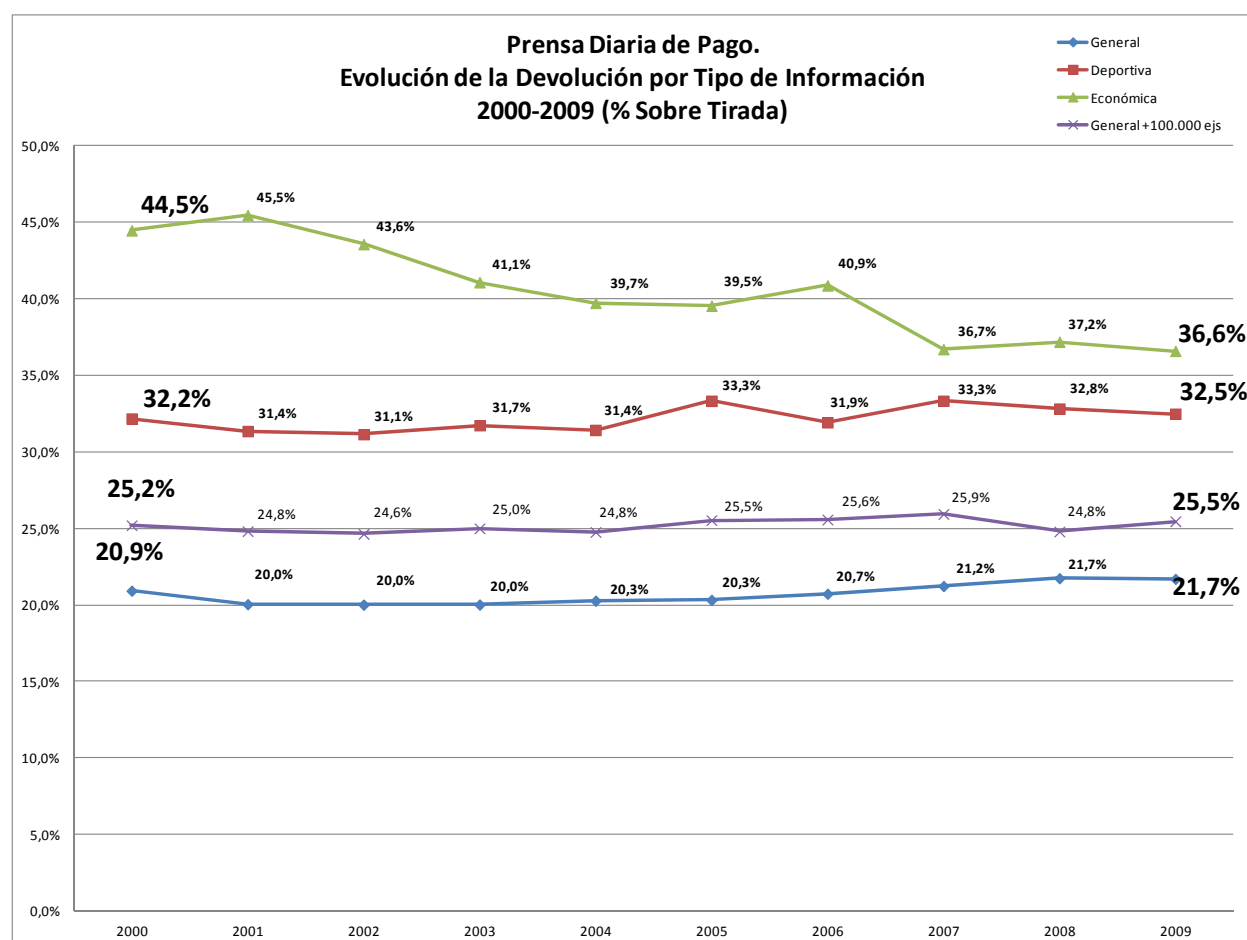
<sup>853</sup> ESCOLAR, IGNACIO. Ignacio Escolar. En: BLÁZQUEZ, SARA (Coord.) Op. cit., (2008), p. 137.



devoluciones. Los porcentajes de devoluciones de la prensa de pago son generalmente muy altos. Para los grandes diarios de pago de información general el índice de devolución promedio (2000-2009) está en torno al 25%; para la prensa diaria deportiva es un 32%; para la prensa diaria económica es del 37%. El índice de devolución es mayor cuanto más pequeña es la tirada, por la cantidad de puntos de venta, de los 24.000 existentes, a los que se le van a servir diarios, y por la imposibilidad de saber de antemano cuántos y dónde se van a vender los ejemplares de esos diarios. La tirada la decide el distribuidor nacional del diario, con las exigencias de agotados (y por tanto devoluciones) del editor y con los históricos, estacionalidad, promociones, especiales, noticias exclusivas, etc. que se incluyan ese día el diario.

Para el profesor Julián Villanueva es un elemento estructural de los diarios de pago:

La gran cantidad de devoluciones es un tema de previsión de demanda, estructural, por su incapacidad para predecir la demanda. No son capaces de saber cuánto van a vender. Entonces les interesa *sobreproducir*. Y en revistas son más altos. Aunque tuviesen información de los puntos de venta, les costaría mucho predecir la demanda ajustadamente.<sup>854</sup>



Fuente: *Libro Blanco de la Prensa Diaria 2011*, pp. 43-45 con datos OJD y elaboración propia

<sup>854</sup> VILLANUEVA GALOBART, JULIÁN. Op. cit., (2010).

En el anterior gráfico vemos cuál ha sido la evolución del índice de devolución de los diarios de pago, según el tipo de información: diarios de Información General, diarios de Información General de tiradas mayores de 100.000 ejemplares, diarios de Información Deportiva, y diarios de Información Económica.

Lo primero que vemos es que el índice se mantiene absolutamente estable en cada uno de los tipos de diarios de pago, salvo en los diarios de Información Económica, debido a un incremento importante de las tiradas, lo que permite reducir el índice de devoluciones. En los diarios de Información General, a pesar de tener tiradas más pequeñas que los diarios mayores de 100.000 ejemplares, el índice de devolución es menor. Esto es debido a que los diarios regionales tienen muchísimos menos puntos de venta de sus diarios, al concentrar sus ventas en pocas provincias. Esto les permite controlar mucho mejor las ventas.

En los diarios de Información General de más de 100.000 ejemplares, el índice se mantiene estable en torno a un 25%. En el conjunto de los diarios de pago el índice de devolución en 2009 estaba en el 24,5%. Es decir, para vender 3,8 millones de diarios (difusión), había que imprimir 5 millones de ejemplares (tirada).<sup>855</sup>

Puede parecer a primera vista que estos índices de devoluciones son una gran ineficiencia del modelo de negocio de los diarios de pago, pero no es así. Es una característica estructural del modelo que no se puede cambiar: para vender 75 diarios de pago hay que distribuir 100. Es necesaria esa devolución y no se considera mejorable. Es un coste más de la distribución de los diarios de pago.<sup>856</sup>

Los diarios gratuitos presentan un modelo de negocio con una gran ventaja comparativa en su distribución, frente a los diarios de pago: no existen devoluciones. Existe una devolución técnica, es decir estructural, pero muy pequeña en comparación con la prensa de pago. El profesor Nieto la calculaba en un 1,19% para todas las publicaciones gratuitas existentes en 1982.<sup>857</sup> En los diarios gratuitos, de información general y de ámbito nacional, los ejemplares sobrantes de la distribución al final del horario de reparto en mano, se vuelven a incorporar al circuito a través de los dispensadores en establecimientos. Estos ejemplares no se denominan “devoluciones”, sino “sobrantes”. Devoluciones serían los ejemplares que se recogieran al final del día de los dispensadores.<sup>858</sup>

<sup>855</sup> BEL MALLÉN, JOSÉ IGNACIO (et alt.). *Libro Blanco de la Prensa Diaria. Año 2011*. Madrid. Asociación de Editores de Diarios Españoles, 2010, p. 43.

<sup>856</sup> SEQUERA ORTIZ, CRISTINA DE. Entrevista de Arturo Gómez Quijano. Madrid, 28 de julio de 2010. En: Anexos electrónicos, Carpeta A, archivos nº 13A y 13B.

<sup>857</sup> NIETO TAMARGO, ALFONSO. Op. cit. (1984), p. 162.

<sup>858</sup> ALBA HOLGADO, JESÚS. Entrevista de Arturo Gómez Quijano. Loeches, 18 de abril de 2011. En: Anexos electrónicos, Carpeta A, archivos nº 21.

#### **6.4.5.1. Los diarios de pago también son gratuitos, aunque no tanto como los gratuitos**

La gratuidad no explica suficientemente el modelo de negocio de la prensa gratuita. Los diarios de pago también son gratuitos. Si aceptamos la explicación del profesor sueco de economía de la prensa, los diarios de pago son también gratuitos en un 75%. Esto era derivado del hecho de que el 75% de los ingresos procedían de la publicidad.

Como hemos visto con anterioridad, el diario *El País*, líder de la prensa diaria de pago de información general, afirmaba en su memoria de 2005 que sus ingresos por circulación eran del 34%.<sup>859</sup>

Podríamos extrapolar y decir que, entonces, para los compradores de este diario el periódico era gratuito al 66%. Según esta explicación, lo que haría la prensa gratuita es llevar el modelo hasta el final. Hasta el 100% de gratuidad.

Como ya recordaba Nieto hace treinta años, la prensa de pago ofrece una “gratuidad parcial”, que en definitiva es una gratuidad. Podremos discutir si esta prensa es gratuita en un 75%, en un 66% o en un 90% como afirman otros, pero es gratuita.

Lo que no pone el lector, lo que falta hasta cubrir los costes y los beneficios, lo aportan el anunciante y las promociones. Sin esos ingresos los diarios de pago tampoco podrían publicarse. Y cada vez es más gratuita.

Son más frecuentes las suscripciones colectivas y las ventas en bloque, que, como las suscripciones individuales suponen un descuento adicional al precio de venta al número (que a su vez ya está subvencionado por la publicidad en alrededor de un 50%). A ello hay que añadir entregas gratuitas en determinados lugares estratégicos, donde no hay que pagar por llevarse un ejemplar de prensa de pago.

Otro ejemplo interesante para ilustrar esta idea son los suplementos y dominicales. Si admitimos que durante los días laborables pagamos sólo el 50% de lo que vale el diario de pago, y en el domingo pagamos el doble, lo que hacemos ese día, es pagar lo que realmente vale el ejemplar, que además trae más suplementos que de costumbre, luego es más caro y también lo seguirá financiando la publicidad.

¿Y quién paga el dominical? Se trata de una revista a todo color con más de 100 páginas. ¿Lo pagan los 2,50 € que pagamos por el diario o nos lo dan de manera gratuita financiado exclusivamente por publicidad?

Los suplementos utilizan al diario como un canal de distribución, al igual que lo hacen las promociones, pero se financian exclusivamente por publicidad. Generan costes, pues han de pagar por su logística, transporte y manipulación a los distribuidores, transportistas y puntos de venta.

---

<sup>859</sup> GRUPO PRISA. Op. cit., p. 32.

Luego si la prensa de pago tiene un modelo similar, ser gratis al 100% en vez de al 75% no explica del todo el modelo. Pero sigamos con el análisis.

Solo un porcentaje pequeño de los lectores compran el diario.

En concreto un 23,8% de los lectores de cinco grandes diarios nacionales de pago. Todos los demás lo leen gratis.

Esta realidad parece fácilmente constatable comparando ejemplares vendidos (Difusión o Circulación) con el número de lectores (Audiencia).

Pero esta apreciación intuitiva no es muy precisa. Veamos la realidad de los números para estos grandes periódicos.

**Distribución de los ingresos de los Diarios Nacionales de Pago, según modalidades de Difusión (2008)**

Modalidad	Ejemplares	% s/Total	Ingresos MM €	% Ingresos	Pº por ejemplar
<b>Audiencia</b>	<b>5.753.000</b>	<b>100,0%</b>	<b>489,0</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,23 €</b>
<b>Resto de lectores</b>	<b>4.382.832</b>	<b>76,2%</b>		<b>0,0%</b>	<b>0,00 €</b>
Tirada controlada	1.811.876	31,5%		0,0%	
Devoluciones	449.345	7,8%		0,0%	
Difusión controlada	1.362.531	23,7%		0,0%	
<b>Lectores de Pago</b>	<b>1.370.168</b>	<b>23,8%</b>	<b>489,0</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,99 €</b>
<b>Pago Especial</b>	<b>312.020</b>	<b>5,4%</b>	<b>44,9</b>	<b>9,2%</b>	<b>0,40 €</b>
Servicios regulares	44.964	0,8%		0,0%	
Venta en bloque	164.866	2,9%		0,0%	
Suscripción colectiva	102.190	1,8%		0,0%	
<b>Pago Ordinario</b>	<b>1.058.148</b>	<b>18,4%</b>	<b>444,1</b>	<b>90,8%</b>	<b>1,16 €</b>
Suscripciones individuales	172.503	3,0%	64,1	13,1%	1,03 €
Venta al número	885.645	15,4%	380,1	77,7%	1,19 €

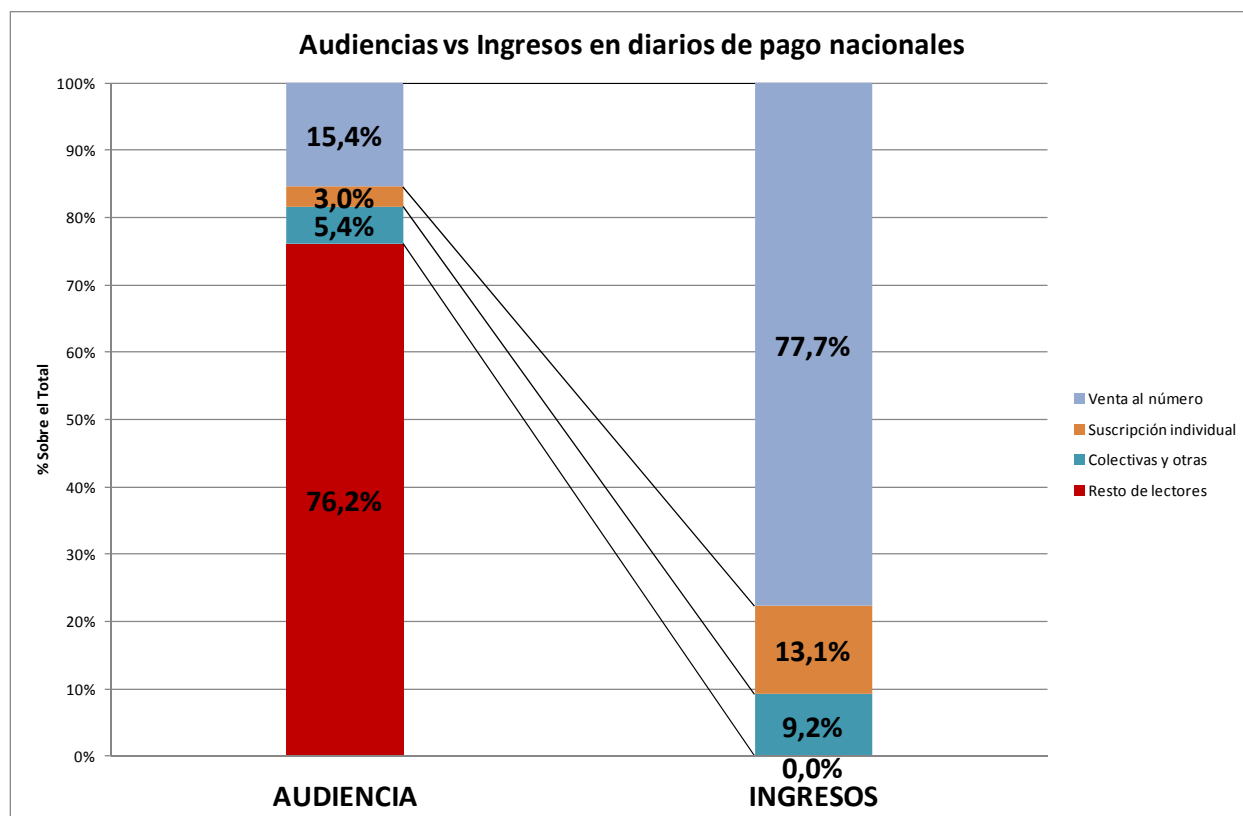
Fuente: Elaboración propia sobre BEL MALLÉN, JOSÉ IGNACIO (et alt.). Op. cit., (2010) y archivos web [www.aede.es](http://www.aede.es).

El estudio de la audiencia y de los ingresos, en 2008, de cinco grandes diarios de pago (*El País*, *La Vanguardia*, *ABC*, *El Mundo* y *La Razón*) es muy esclarecedor para entender cuántos lectores pagan y cuántos leen gratis la prensa de pago. Los lectores de Pago Ordinario (18,4% del total de lectores) son responsables del 90,8% de los ingresos.

En total solamente el 23,8% de los lectores de estos diarios pagan. El 76,2% restante de los lectores no paga ni un solo céntimo, igual que en los diarios gratuitos. 4,3 millones de lectores reciben gratuitamente la prensa de pago, sobre un total de 5,8 millones.

Si cada uno del total de lectores que tienen esos diarios pagara 0,23 €, los ingresos serían equivalentes.

En un gráfico se aprecia más claramente qué tramos de audiencia de estos diarios de pago son responsables de qué partes de ingresos. Un 15% de los lectores es responsable del 78% de los ingresos por venta de ejemplares.



Fuente: Archivos web [www.aede.es](http://www.aede.es), cuentas Libros Blancos y elaboración propia

Además, si solo pagan el 23,8% de los Lectores y, en 2008, la aportación de los ingresos por venta de ejemplares supuso un 52,6% del total de los ingresos de explotación (en los diarios de Información General de más de 100.000 ejemplares),<sup>860</sup> podríamos afirmar que, el pago de esos lectores está subvencionado en casi en la mitad.

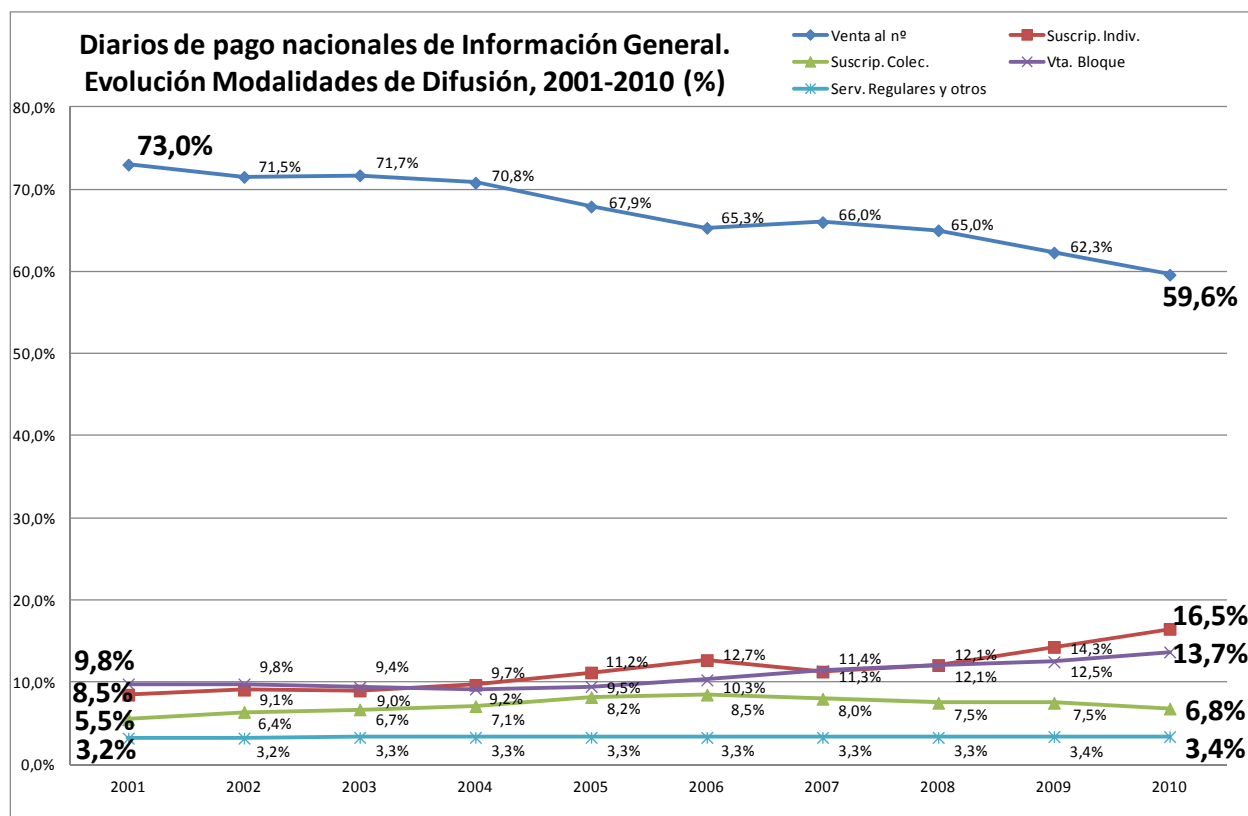
Es como si en realidad pagaran completamente el diario sólo el 12,5% de los lectores.

Según estos cálculos, los grandes diarios de pago nacionales serían totalmente gratuitos para el 87,5% de sus lectores; o, dicho de otra manera, serían gratuitos al 100% para el 76,2% de sus lectores y gratuitos al 50% para el 23,8% restante de las personas que los leen.

Si analizamos la evolución en esta década de las modalidades de pago de estos diarios, vemos que están perdiendo en el segmento que más ingresos les ofrece, que es el de la venta al número y en el que en la última década han perdido casi catorce puntos.

Las que más se han incrementado son las Suscripciones individuales (casi se han duplicado) y las Ventas en bloque (aumentan un 40%).

<sup>860</sup> BEL MALLÉN, JOSÉ IGNACIO. Op. cit., (2010), p. 227.



Fuente: Libro Blanco de la Prensa Diaria 2012 y elaboración propia

#### 6.4.5.2. La gratuidad es una excusa

El diario gratuito es gratis para el lector, no solicita de él una contraprestación económica. Nieto dice que la contraprestación es la “aceptación del ejemplar” y que hasta que no se produce no se puede decir que ese ejemplar se ha difundido.<sup>861</sup> Lo que venden los medios es precisamente a nosotros, que al aceptar ese ejemplar gratuito, igual que al ver la televisión o *pinchar* en un enlace de internet, en ese mismo momento nos convertimos en audiencia, que es lo que después se vende al anunciante. Ramonet coincide en este análisis:

Por eso, actualmente, la información se regala: han aparecido los periódicos gratuitos. Aún quedan algunos periódicos que resisten y que son gratuitos de otra manera, pero todo el mundo sabe que existen *Metro*, *20 Minutos*, etcétera. Además, en la radio y en la televisión, la información es gratuita. Evidentemente, lo que está tratando de hacer esta información es que haya, sin el mínimo obstáculo posible, el mayor número de gente pendiente de ella, para poder “vender” esta gente a los anunciantes. Lo que venden los dueños de los medios es a nosotros. Nosotros somos lo que es vendido y cuando consumimos la información, en ese momento, nos están vendiendo.<sup>862</sup>

<sup>861</sup> NIETO TAMARGO, ALFONSO. Op. cit. (1984), p. 101.

<sup>862</sup> RAMONET MÍGUEZ, IGNACIO. “Televisión, política y poder”. Conferencia en Casal Pere Quart. Sabadell, 28 de junio de 2005. En: Internet. <[www.upf.edu/materials/polietica/pdf/medios2.pdf](http://www.upf.edu/materials/polietica/pdf/medios2.pdf)> (Consulta, 22 marzo 2013).

El modelo es el mismo que el de la radio, televisión o Internet, que también son medios gratuitos, y que atienden a un doble mercado de audiencias y anunciantes. La gratuidad (100%) es una excusa para poder realizar un tipo especial de distribución, sin obstáculos, distinta del modelo tradicional de la prensa, muy innovadora. Es una distribución directa, más parecida a la distribución de la publicidad que a la de los periódicos.

#### **6.4.5.3. El lector es una elección del medio**

Como gran innovación, el diario gratuito no se publica y espera a ver quién le acepta, quién le “compra”, quién se adhiere a su propuesta informativa. No. El diario gratuito estudia el mercado de las audiencias, investiga el mercado de los anunciantes y selecciona un público al que quiere dirigirse.

Es un modelo centrado en su audiencia, centrado en el lector. Hace una elección del lector, lo que convierte a este en el centro de su modelo, en cuanto a contenidos informativos, en cuanto a anuncios publicitarios, a presentación de contenidos, a producción, a distribución. Establece un ‘*target*’, un objetivo, una diana, un público objetivo determinado. Aquellas personas que se desplazan de casa al trabajo en transporte público (*‘commuters’*) que disponen de quince a veinte minutos de su tiempo para leer un diario.

Es un público de alguna manera cautivo, está ahí, dispone de su tiempo para dedicarlo a la lectura rápida, ágil, entretenida, útil, de un diario. Que le cueste poco esfuerzo y ningún dinero.

Arsenio Escolar, director general editorial de *20 Minutos* y quizá una de las personas con un mayor conocimiento y experiencia en España en estos nuevos diarios gratuitos, explica claramente su estrategia de distribución y las razones de la ventaja de su diario en esta actividad.

El texto refleja claramente la decisión del editor del diario sobre qué público, cuándo, dónde e incluso cuántos quiere alcanzar con cada uno de sus ejemplares:

No se trata de tirar muchos ejemplares, que los tiramos, sino de tener una política de distribución acertada. Si distribuyes en la puerta de una parada del metro de Madrid, el lector que coja el periódico probablemente se lo guardará y ese ejemplar sólo habrá tenido un lector. Sin embargo, si distribuyes en la estación de cercanías de una localidad periférica, cuando el ejemplar llegue al centro de Madrid habrá pasado por cinco lectores, lo tenemos estudiado. Se llama *20 Minutos* porque está hecho para leerse en veinte minutos o menos. Además de la distribución, los contenidos también ayudan a generar un mayor número de lectores con el mismo número de ejemplares. *20 Minutos* tira de media 1 millón de ejemplares y genera 2,4 millones de lectores. Para ello, entre otras cosas, no incluimos *sudokus* porque el aficionado al *sudoku* impide la rotación guardando el diario para llevárselo a casa y resolver el *sudoku* por la noche.<sup>863</sup>

<sup>863</sup> ESCOLAR, ARSENIO. Arsenio Escolar. En: BLÁZQUEZ, SARA (Coord.) Op. cit., (2008), pp. 51-52.

#### **6.4.5.4. Proactividad: Distribución directa y dirigida**

El modelo permite y precisa de una distribución directa, en el sentido de sin intermediarios entre el diario y el lector. Dirigida en cuanto que no es para todo el mundo, sino para el público que cada uno de los diarios ha seleccionado para convertirlo en su audiencia.

No es un modelo nuevo. Es un modelo que procede del mundo de la publicidad. Es un modelo distinto, con técnicas modernas de distribución que le hacen ser mucho más eficiente.

Saber quién es el lector es muy importante. En los medios tradicionales se hace a posteriori, después de salir.

En los diarios gratuitos es una elección previa, que se establece de antemano. Dice: quiero dirigirme a este público y evalúa si lo está consiguiendo o no, para ir ajustando de modo más fino. Se conoce y “se vende” a los anunciantes de antemano. Los contenidos, como hemos visto, se adecúan para esos públicos.

Se van a buscar los públicos que son más interesantes para los anunciantes, que son su única fuente de ingresos. Se distribuye en aquellos lugares en los que se encuentra ese público. Es un modelo proactivo, que lo decide para sí cada diario. Y todo ello lo permite la gratuidad total, que posibilita esa distribución directa, sin intermediarios, lo que además implica menores costes y menores ineficiencias.

Durante un tiempo, cada uno de los diarios mantenía su propia estructura de distribución, mediante repartidores en los lugares de concentración de transeúntes a primeras horas de la mañana, y dispensadores en establecimientos abiertos al público.

Con la crisis, buscando economías de escala y ahorros de costes, las redes de *Qué!* y de *ADN* se unieron a través de la empresa Boyaca, que les hizo una distribución conjunta, coincidiendo en el reparto en el 80% de las bocas de metro y con un 20% de puntos particulares de cada uno de los diarios. *20 minutos* mantiene su propia red de distribución.

En España cada cabecera de diario gratuito nacional tenía en 2011 entre 4.000 y 5.000 puntos de distribución. Antes de la crisis eran mucho más, lo que era una exageración en opinión de los expertos. La distribución conjunta permitió ahorros muy considerables.

En abril de 2011, en Madrid y Barcelona, los puntos fijos de distribución (dispensadores) eran 1.500, más 105-110 puntos conjuntos de distribución con promotores. Antes de la crisis, cada uno de los diarios tenía 150 de estos puntos de reparto en cada ciudad.

La distribución mediante promotores es más cara, pero mucho más eficiente. Un promotor puede distribuir entre 2.000 y 3.000 ejemplares diarios (en 3 horas). En un dispensador, la cantidad oscila entre los 25 ejemplares en un pequeño bar, hasta los 300 en un centro comercial.



Por ejemplo, en Madrid a través de dispensadores se distribuían en aquel momento 100.000 ejemplares (33%) y a través de promotores, 200.000 (67%).<sup>864</sup>

La ventaja del dispensador es un menor coste, un mayor número de horas disponible, y que alcanza a otros públicos distintos del perfil del '*commuter*'. Es una estrategia que utilizó *Qué!* intensivamente desde su lanzamiento y que consiguió modificar el perfil de sus lectores.<sup>865</sup>

#### 6.4.5.5. Prensa sin devoluciones

Como ya se ha indicado, las devoluciones suponen una de las grandes preocupaciones del editor de pago, sobre las que solo tiene un control indirecto. Aparentemente, estamos ante la mayor ineficiencia del modelo tradicional de distribución en la prensa: la diferencia entre tirada y difusión.

En este modelo como ya se ha indicado, para conseguir en los diarios de pago en 2009, una difusión de 3.775.000 ejemplares tuvo que imprimir 5.001.000 ejemplares. Quiere esto decir que cada día del año que se publican estos diarios, que como hemos visto para esta prensa son 362, hay 1.226.000 ejemplares diarios que viajan cada día hasta los puntos de venta de prensa, y que se destruyen al no ser vendidos, para convertirse en papelote. Esto supone en España 444 millones de ejemplares al año.<sup>866</sup>

Un gran coste para un producto que prácticamente no produce ningún ingreso, salvo el residual por el papelote al peso. Los ejemplares no vendidos no viajan de vuelta al editor. Son eliminados por los distribuidores, que se hacen cargo de su logística y certifican el número de ejemplares destruidos. Se trata de un sistema con una ineficiencia estructural de, al menos, una cuarta parte de la producción.

El modelo de los diarios gratuitos elimina la ineficiencia estructural de las devoluciones de los diarios de pago.

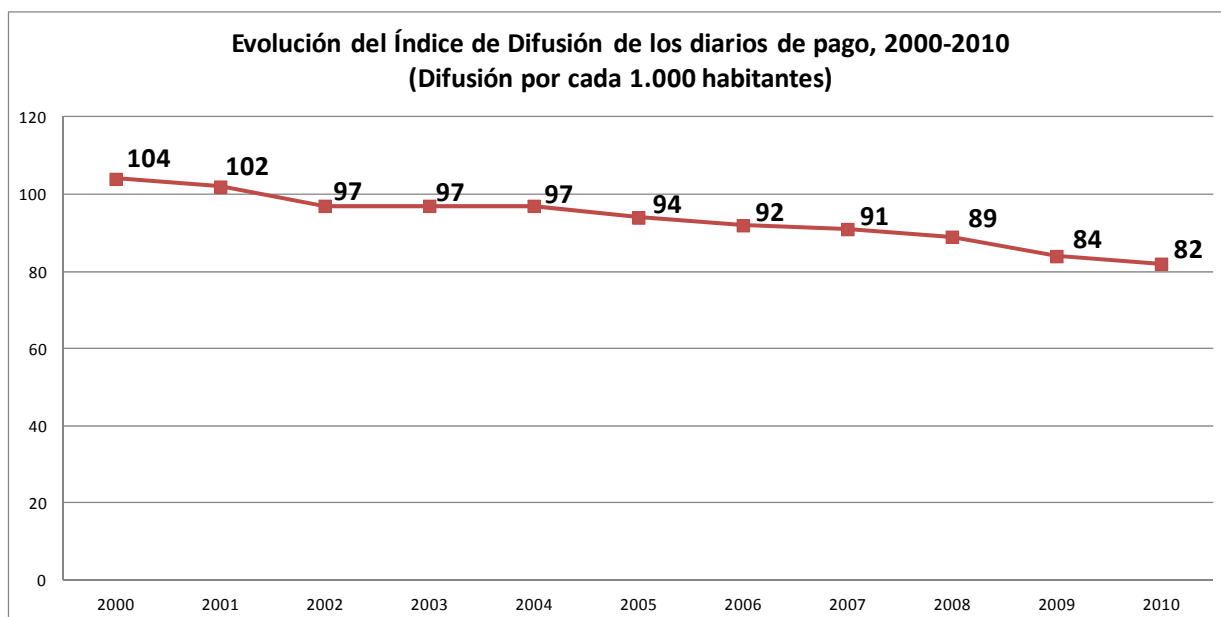
Además de esto, la prensa de pago ha tenido que enfrentarse a una caída anual imparable de lectores. El Índice de Difusión, es decir los ejemplares de diarios de pago distribuidos por cada 1.000 habitantes, no ha dejado de caer desde el año 2000. Ha pasado de 104 ejemplares por millar de habitantes, a 82. Es decir, los diarios de pago en España han perdido una quinta parte de sus compradores en este periodo (21%). Curiosamente, este dato concuerda con una reducción similar (20%) de los puntos de venta de prensa, que se han reducido, pasando de 30.000 en 2006-2007, a 24.000 en 2010.<sup>867</sup>

<sup>864</sup> ALBA HOLGADO, JESÚS. Op. cit., (2011).

<sup>865</sup> SOPEÑA, ALEJANDRO. Op.cit., (2012).

<sup>866</sup> BEL MALLÉN, JOSÉ IGNACIO. Op. cit., (2010), p. 44.

<sup>867</sup> SEQUERA ORTIZ, CRISTINA DE. Op.cit., (2010).



Fuente: Elaboración propia sobre datos del *Libro Blanco de la Prensa Diaria* 2012, p. 26.

Esta caída del 21% de los compradores de diarios en España entre 2000 y 2010, no es un fenómeno estrictamente español, sino que es una tendencia generalizada mundialmente. Muestra de ello es que la difusión de diarios de pago en Europa ha sufrido una evolución exactamente igual: una caída del 21%. Tan solo ha aumentado en Grecia y en Irlanda. En cualquier caso, hay que señalar que el índice de difusión en España es de los más bajos de Europa. Tan solo en Italia y en Portugal el índice es menor. El índice de difusión español es la mitad que el promedio de la Unión Europea.

Índice de difusión de prensa en países miembros UE Ejemplares vendidos por mil habitantes.				
País	2000	2010	% Dif. 2010/2000	% Dif. s/media Europea
Finlandia	446	370	-17%	226%
Suecia	418	330	-21%	201%
Reino Unido	311	241	-23%	147%
Austria	269	240	-11%	146%
Alemania	291	233	-20%	142%
Luxemburgo	276	219	-21%	134%
Holanda	278	208	-25%	127%
Dinamarca	278	180	-35%	110%
<b>Media UE</b>	<b>208</b>	<b>164</b>	<b>-21%</b>	<b>100%</b>
Irlanda	152	156	3%	95%
Bélgica	153	127	-17%	77%
Francia	142	114	-20%	70%
Grecia	62	97	56%	59%
<b>España</b>	<b>104</b>	<b>82</b>	<b>-21%</b>	<b>50%</b>
Italia	105	76	-28%	46%
Portugal	55	53	-4%	32%

Fuente: AEDE, *Libro blanco de la prensa diaria*, 2012. p. 27

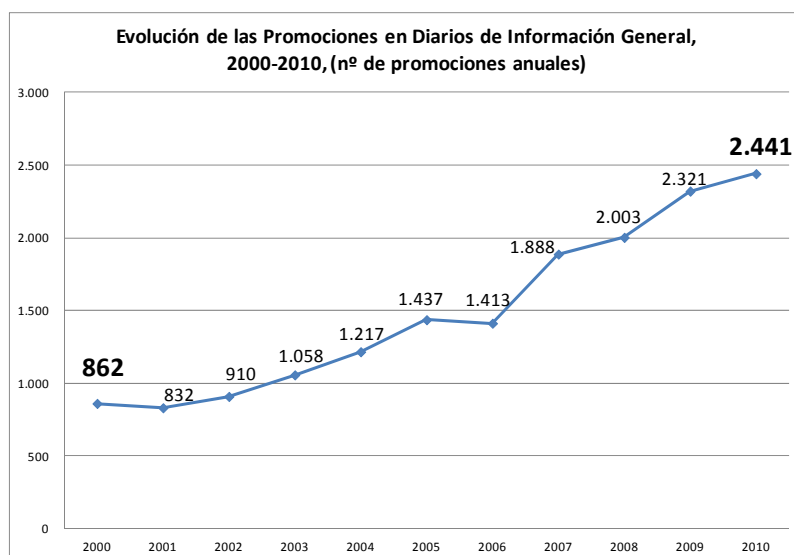
El sector de la prensa diaria de pago ha tratado de combatir esta caída de la difusión, apoyado en un sistema de promociones. Según algunos autores este sistema es perverso, ya que obliga a estar constantemente realizando promociones. Como afirmaba Pedro J. Ramírez, se trata de una estrategia comercial desvirtuada que genera costes y no reporta audiencias. “Hemos pasado de vender periódicos a comprar lectores y, a veces, compramos compradores de vajillas y edredones”. Tiene razón cuando afirma que “esto puede dar difusión, pero no audiencia”. El director de *El Mundo* proponía un pacto entre editores para dejar de canibalizarse mediante promociones.<sup>868</sup> Los grandes diarios de pago realizan promociones todos los días:

**Porcentaje de días en promoción de los diarios nacionales de pago (2010)**

DIARIO	2010
EL PAÍS	100%
EL MUNDO	100%
LA VANGUARDIA	100%
LA RAZÓN	98%
PÚBLICO	95%
ABC	82%

Fuente: *Libro Blanco de la Prensa Diaria*, 2012, p. 175.

Además de hacer promociones todos los días del año, se han multiplicado casi por tres el número de promociones que realizan los diarios de Información General. De 862 promociones que realizaban en el año 2000 se ha pasado a 2.441 en el año 2010.



Fuente: Elaboración propia sobre datos del *Libro Blanco de la Prensa Diaria* 2012, p. 172.

<sup>868</sup> *ElEconomista.es* [en línea]. “El mundo propone a la competencia un acuerdo para acabar con la guerra de las promociones en los quioscos”. Noticia publicada el 17 de diciembre de 2008. En: Internet. <<http://ecodiario.eleconomista.es/sociedad/noticias/925990/12/08/El-mundo-propone-a-la-competencia-un-acuerdo-para-acabar-con-la-guerra-de-las-promociones-en-los-quioscos.html>> (Consulta, 22 marzo 2013).

Las promociones que al principio generaban difusión y buscaban retener y fidelizar lectores, han pasado a convertirse en una fuente de ingresos muy importante de los diarios de pago. Esto se refleja en el índice de promociones con aumento de precio, que en el año 2000 eran el 45% se han convertido en el 83% en 2010.



Fuente: Elaboración propia sobre datos del *Libro Blanco de la Prensa Diaria* 2012, p. 172.

A pesar de ello, incluso algunas promociones con coste se hacen perdiendo dinero el editor y van encaminadas, sobre todo, a mantener la difusión del diario. Ello permite mantener unas tarifas acordes a las audiencias generadas, así como subirlas cuando se incrementa el número de lectores. Las tarifas se valoran en función de los impactos que se puedan obtener de las inserciones en ese diario.<sup>869</sup>

Las promociones pueden resultar un ingreso atípico extraordinario, de gran importancia para los diarios, como demuestra el dato ya ofrecido de *El País*, diario en el que el 21% de sus ingresos, en 2004, procedían de esta fuente.<sup>870</sup>

En 2005, la patronal de los editores, cifraba en 334 millones de euros los ingresos por promociones para la prensa diaria. Un 30% más que en 2004. Sobre unos ingresos de explotación del sector de 2.702 millones de euros, las promociones representaban un 12,4% sobre el total de sus ingresos.<sup>871</sup> En 2010 ha bajado hasta un 10,3%.<sup>872</sup>

<sup>869</sup> SEQUERA ORTIZ, CRISTINA DE. Op.cit., (2010).

<sup>870</sup> GRUPO PRISA. Informe anual 2005, p. 32. 4 de abril de 2005. En: Internet. <[www.prisa.com/upload/ficheros/.../20050304prsprsacc\\_1\\_P\\_PDF.pdf](http://www.prisa.com/upload/ficheros/.../20050304prsprsacc_1_P_PDF.pdf)> (Consulta, 7 marzo 2013).

<sup>871</sup> BEL MALLÉN, JOSÉ IGNACIO (et alt.). *Libro Blanco de la Prensa Diaria. Año 2007*. Madrid. Asociación de Editores de Diarios Españoles, 2006, p. 188.

<sup>872</sup> BEL MALLÉN, JOSÉ IGNACIO. Op. cit., (2011), p. 215.

Ha sido también una herramienta de competencia entre los periódicos de pago, como reconocía el director general de esta asociación de editores, AEDE, al forzar muchas veces la compra de un diario que el lector no lee habitualmente.<sup>873</sup>

Las promociones que realizan los diarios de pago despiertan también críticas por su, muchas veces, escasa relación con el concepto de “diario de calidad” o de “referencia”, como se denominan a estos diarios. No todas las promociones son realmente susceptibles de entrar en la categoría de productos culturales.

Como afirma el profesor Juan Manuel de Toro, “al principio se busca una relación con el producto principal, pero cuando pierden novedad los libros y las enciclopedias, se salta a otros productos”. Además no se dirigen solo a sus lectores, sino que participan otros no lectores, que compran el diario por el interés de la propia promoción exclusivamente.

Lo que sí es cierto es que, algunas de ellas, han proporcionado unos ingresos adicionales muy potentes. *El País* en una promoción de “clásicos del siglo XX” en 2002 vendió 144.000 colecciones, casi 6 millones de libros, u otra de 344.000 enciclopedias con un total de 7 millones de tomos. ¿Quién vende en España 6 ó 7 millones de libros? Lo que no se reconoce es que, para hacer esto, antes ha habido que saltarse al canal de distribución tradicional del sector editorial.<sup>874</sup>

Es decir, una de las ideas que subyace aquí es que los diarios han encontrado una nueva fuente de ingresos, convirtiéndose en un canal de venta y distribución de productos. Este fenómeno ha sido analizado por el profesor Julián Villanueva.

Aunque muchas de estas acciones son rentables y, en su conjunto, suponen ya un porcentaje irrenunciable de la cuenta de resultados, existe el riesgo de que puedan estar banalizando el producto original. Es indudable que la prensa tiene un poder de venta, de prescripción y de cercanía al consumidor final, y que se ha convertido en un importante canal de distribución para muchas categorías de producto.<sup>875</sup>

Ignacio Ramonet también cree que estas promociones desvirtúan el valor de la cabecera.

Para resistir a esa competencia –comenta- algunos diarios, sobre todo en Italia, España, Grecia y Turquía (aunque el fenómeno se extiende también a Francia), proponen con cada entrega, por una pequeña suma extra, una revista de historietas, un DVD, CD, libros, atlas, enciclopedias, colecciones de estampillas o de antiguos billetes de banco y hasta vasos, juegos de ajedrez, etc. Lo cual refuerza la confusión entre información y mercancía, con el riesgo de que los lectores ya no sepan qué es lo que compran. Así es como los diarios

<sup>873</sup> BENITO GARCÍA, IGNACIO M. Entrevista de Arturo Gómez Quijano. Madrid, 27 de julio de 2010. En: Anexos electrónicos, Carpeta A, archivo nº 12.

<sup>874</sup> *El País*. Furor por entregas. 3 de junio de 2007. En: Internet. <[http://elpais.com/diario/2007/06/03/sociedad/1180821606\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2007/06/03/sociedad/1180821606_850215.html)> (Consulta, 23 marzo 2013).

<sup>875</sup> VILLANUEVA GALOBART, JULIÁN. La promoción de la prensa diaria. En: BEL MALLÉN, JOSÉ IGNACIO. Op. cit., (2006), pp. 397-412.

enturbian más su identidad, desvalorizan el título y ponen en marcha un engranaje diabólico que nadie sabe en qué acabará.<sup>876</sup>

También, además del fuerte incremento del número de promociones (se han triplicado prácticamente en esta década), hay que constatar que todavía una parte de las promociones que hacen los diarios de pago (17%), no suponen un incremento de precio para sus lectores, aunque han ido descendiendo, ya que en 2000 las promociones que no suponían aumento de precio eran el 55%. Estas promociones sin incremento de precio suben los costes de las empresas editoras, no generan ningún ingreso adicional y refuerzan la idea de entregar algo “gratis”, contrario, en principio, al posicionamiento de la prensa de pago. Es dudoso que generen fidelidad a la cabecera o entrada de nuevos lectores. En la prensa diaria gratuita también se han realizado muchas promociones. Ha supuesto una fuente de ingresos adicional, aunque nunca han alcanzado la importancia que ha tenido en los grandes diarios nacionales de pago. Para el director del diario gratuito líder, *20 minutos*, la importancia de las promociones en su cuenta de resultados ha sido “muy, muy poca”.<sup>877</sup>

Una de las innovaciones aportadas por el diario *ADN* al modelo de los diarios gratuitos en España, fue la de la realización de promociones constantes. Durante sus siete años de existencia las promociones se realizaban sin parar, cada día y de todo tipo.<sup>878</sup> Esta novedad está lógicamente relacionada con la pertenencia de este diario al grupo editorial Planeta. Las promociones se suelen hacer a través de un intermediario que ofrece un producto. También en algunas ocasiones se hacen directamente por la empresa editora. El diario suele apoyar con publicidad la promoción, con una llamada en portada y algún otro espacio en el interior. Esto genera tráfico en un distribuidor de gran consumo y aumenta las ventas del fabricante o importador del producto. A *ADN* las promociones relacionadas con productos culturales le funcionaron muy bien, como la venta de DVD's, entradas para conciertos, etc. Productos urbanos muy relacionados con el público al que se dirigen los gratuitos. Estas promociones se realizaban normalmente en colaboración con un distribuidor de productos de gran consumo como El Corte Inglés, Carrefour, FNAC, etc. En el caso de este último, *ADN* mantenía un acuerdo preferencial de intercambio publicitario. La FNAC distribuía en sus centros el diario, y el gratuito les cedía algunos espacios publicitarios, y realizaban tres o cuatro promociones conjuntamente cada año.<sup>879</sup>

<sup>876</sup> RAMONET MÍGUEZ, IGNACIO. Op. cit., (2005a).

<sup>877</sup> ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. “Consulta dato” [en línea]. Mensaje en: <[artgomez@ucm.es](mailto:artgomez@ucm.es)>. 24 de marzo de 2013, 11:45 CET. Comunicación personal.

<sup>878</sup> MONTAGUT, ALBERT. “Consulta dato *ADN*” [en línea]. Mensaje en: <[artgomez@ucm.es](mailto:artgomez@ucm.es)>. 24 de marzo de 2013, 11:10 CET. Comunicación personal.

<sup>879</sup> GIL, ANDRÉS. Entrevista de Arturo Gómez Quijano. Madrid, 26 de julio de 2010. En: Anexos electrónicos, Carpeta A, archivo nº 9.

#### **6.4.5.6. Distribución con coste, pero más barata**

No comparto el sobrenombre de los diarios gratuitos como de “distribución gratuita”. Desde mi punto de vista es engañoso y lleva a confusión. La distribución no es gratuita para la prensa diaria gratuita. Como se vio en la estructura de costes de *Metro*, los costes de la distribución estaban en un 18%, siendo el tercer coste en importancia, después de impresión y papel (35%) y marketing y ventas (22%), y por encima de los costes del equipo editorial (10%).<sup>880</sup> Es decir, en esta prensa diaria gratuita la distribución cuesta más que la redacción, luego es cualquier cosa menos gratuita. Pero sí es más eficiente, más productiva y más económica.

En un modelo comparativo entre un diario de pago y uno gratuito con tiradas similares en torno a 100.000 ejemplares diarios, realizado en un caso de la Harvard Business School, el coste de distribución era del 18% de los ingresos en el diario de pago y del 8% en el diario gratuito. Es decir, el coste de distribución en el gratuito era algo menos de la mitad que en el de pago. Más adelante veremos este modelo comparativo en detalle.<sup>881</sup>

Cada día laborable, entre las 7 y las 10 de la mañana, los distribuidores de prensa gratuita repartían en España en 2007 casi cuatro millones de ejemplares (3,8). Un repartidor de prensa gratuita distribuye habitualmente 2.000 y 3.000 ejemplares en esas horas y cobra 5,00 € brutos por cada hora, lo que supone un coste directo total de mano de obra de entre 25.000 y 30.000 € para repartir cuatro millones de ejemplares.

Cuando el quiosquero tradicional empieza a recibir a los ejecutivos, que, a la vuelta del café de la mañana, compran el ejemplar de su diario de pago favorito, el sector de prensa diaria gratuita ya ha “vendido” sus cuatro millones de ejemplares, y a un coste muy bajo.

Podemos concluir que, al repartir muchos ejemplares diariamente el coste de distribución en los diarios gratuitos es muy alto en números absolutos, pero muy bajo por ejemplar. Se puede afirmar que, en igualdad de condiciones, el coste de distribuir un ejemplar gratuito es mucho más económico que distribuir un ejemplar de un diario de pago.

No deberíamos por tanto hablar de distribución “gratuita”, sino de una distribución “directa”, más económica y eficiente.

#### **6.4.5.7. Genera valor para el lector**

El lector percibe que el ejemplar que la prensa diaria gratuita le entrega tiene algún valor, aunque él no pague nada. Al menos, la mitad de los lectores (48%) seguirían leyendo la prensa

<sup>880</sup> VIVES DE PRADA, LUIS. Op. cit., (2006), p. 122.

<sup>881</sup> HARVARD BUSINESS SCHOOL, caso 9-708-429, pág. 14, tomado de "Free dailies: past or future?" WAN, Shaping the future of the Newspaper. Strategy Report, Vol. 4, June 2005, p. 16; modelo comparado a una filial nacional de Metro Internacional S.A.

gratuita si costase 0,50 € el ejemplar. Este escenario de un posible cobro al lector por parte de la prensa gratuita, se valora en el estudio de Orange Media/Ipsos, “Exprimiendo a la prensa gratuita”, realizado en 2007. Este hipotético pago para obtener el diario gratuito afectaría más que una reducción de precios por parte de la prensa de pago.

En el escenario en el que la prensa gratuita cobrase 0,50 € y la prensa de pago mantuviese su precio, la prensa gratuita perdería la mitad de sus lectores (49%). Este dato también nos sirve para entender que el 48% de los lectores (que no abandonarían la lectura del gratuito en el caso de que cobrase 0,50 €) da un valor al ejemplar que le regalan del diario gratuito de, al menos, 0,50 €. Por el contrario, en el supuesto de que la prensa de pago pasara a ser gratuita, el 26% de los lectores de los diarios gratuitos dejaría de leerlos.<sup>882</sup>

#### **6.4.5.8. Concentración de la distribución en tiempo y en espacio**

Una de las características del modelo nórdico de diarios gratuitos es que realiza su distribución fundamentalmente a través del sistema de metro, con cuyo operador llega a un acuerdo marco. El reparto se establece a través de dispensadores en las estaciones del suburbano. La variante española del modelo se sale de este modelo cerrado. Primero, porque inicialmente los operadores de metro no le permiten su distribución en el interior de su red. Esto hace que los diarios gratuitos distribuyan en la calle y mediante repartidores, y no por dispensadores. Esta distribución amplía las posibilidades y, por tanto, el público. Los diarios gratuitos necesitarán, como parte imprescindible de su fórmula, que haya lugares en las ciudades con alta concentración de público en espacio y en tiempo. Este hábito de movilidad, de los ‘*commuters*’ españoles, solo se da en determinados horarios a primera hora de la mañana y es lo que explica que no hayan funcionado los distintos proyectos de diarios vespertinos. Por la tarde no se dan esos hábitos de concentración de público en espacio y tiempo. Tampoco en fines de semana, ni en vacaciones. Esta es la explicación: no se publican en esos horarios y días porque no se podrían repartir. También es la razón por la que los diarios gratuitos no tienen sentido en determinadas ciudades que, a pesar de tener una población grande, no tienen esos hábitos de concentración y, por tanto, la distribución no es rentable. El sistema de distribución presenta prácticamente los mismos costes para un repartidor que en tres horas entregue 3.000 ejemplares que para un repartidor que entregue 600. Pero aquel hace el diario viable y este no. La distribución de diarios gratuitos es concentrada, tanto en tiempo, pues se realiza en las tres primeras horas de la mañana (06.30-07.00 a 09.30-10.00), como en espacio, ya que solo se reparte en aquellos lugares en que existe una alta concentración de público. La distribución, como ya es conocido, se efectúa mediante entrega en mano, por repartidores en centros de

<sup>882</sup> IPSOS Media. Op. cit., (2007), pp. 29-31.



transporte público en las ciudades, y por expositores en grandes empresas, hospitales, universidades y centros con afluencia masiva. Los expositores suponen mucho menor coste, pero también mucha menor eficacia que los repartidores,<sup>883</sup> pero sirven para ubicar con bajo coste los ejemplares de los diarios en otros lugares estratégicos para conseguir una parte del público objetivo al que se quiere llegar.

Los diarios gratuitos de modelo español, en su lucha competitiva, se saltan esta norma y se lanzan en ciudades que no cumplen esta característica, lo que lastra su rentabilidad operativa y les hace incurrir en pérdidas.

#### **6.4.5.9. Menos días de publicación que los de pago y que los del modelo nórdico**

Como ya se ha indicado, los diarios gratuitos solo se distribuyen cuando es rentable hacerlo, es decir en días laborables, de lunes a viernes, y no en fines de semana, ni en festivos, ni en vacaciones. Si un repartidor es capaz de entregar 1.000 ejemplares en una hora de un lunes, esto es muy rentable. Si un sábado intentase lo mismo podría entregar, según fuentes del sector, 300 ejemplares en una hora. No alcanzaría un número de ejemplares suficiente y todo sería mucho más costoso. No interesa. La prensa diaria de distribución gratuita solo se publica, solo se distribuye, cuando es rentable hacerlo. Los intentos de *Ahora* por convertirse en el primer diario gratuito vespertino (además de ideológico), así como después *ADN2*, también de edición de tarde, fracasaron entre otras cosas por no poder distribuir un número rentable de ejemplares a esas horas del día. Y porque el EGM no computaba los lectores de ejemplares vespertinos, no teniendo entonces sentido continuar con esta edición.<sup>884</sup>

Según el modelo comparativo citado, de la Harvard Business School, una filial de *Metro* publicaba el diario sólo 250 días frente a 355 de su competidor de pago. Esto quiere decir que el diario gratuito nórdico añadía, a los 10 días festivos en los que no se publicaba el diario de pago, todos los sábados y domingos en los que tampoco se publicaba. Es decir, el diario gratuito se publicaba un 30% menos de días que su competidor de pago.<sup>885</sup>

En el modelo español esta diferencia se incrementa aún más. Como se ha indicado, los diarios gratuitos en España añaden, además de festivos y fines de semana, el mes de verano en el que tampoco se publican. Esto supone que los diarios gratuitos se publiquen un 40% menos de días que sus competidores de pago, lo que posibilita no doblar turnos de personal en las redacciones, ofrecer vacaciones a toda la empresa al mismo tiempo, así como un ahorro de costes muy importante.

<sup>883</sup> Como se ha indicado mediante un repartidor se distribuyen entre 2.000 y 3.000 ejemplares, mientras que en un dispensador las cantidades diarias oscilan entre 25 y 300 ejemplares en función de su ubicación.

<sup>884</sup> MONTAGUT, ALBERT. Op. cit. (2012a).

<sup>885</sup> Harvard Business School. Op. cit., (2005).

Frente a los 250 días de publicación de los diarios de modelo nórdico, los diarios gratuitos en el modelo español se publican alrededor de 216. Es decir casi un 14% menos de días, lo que es una diferencia importante entre los dos modelos. De hecho, *Metro* en España intentó seguir su propio modelo y se publicó durante el mes de agosto, con *MetroSol*, en localidades de costa.<sup>886</sup> Algo que tampoco le funcionó como se esperaba y que sus competidores no imitaron.

## 6.5. Una cuenta de resultados comparativa

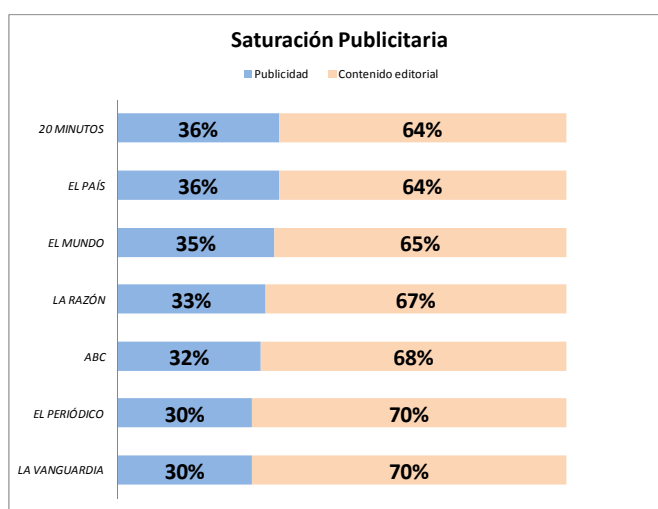
En 2005, la Asociación Mundial de Periódicos, en un estudio sobre el futuro de los periódicos, recogido más tarde en el caso de Harvard Business School, analizaba comparativamente la cuenta de resultados de un diario de pago y un diario gratuito (en este caso, un diario filial de *Metro*) con una difusión similar. El análisis comparativo de estos datos nos puede ayudar a entender también los dos modelos de negocio distintos, y a ver características diferenciales.

Cuenta de resultados Concepto	Diario de Pago				Diario Gratuito				Dif. DG/DP	Dif. DG/DP Personal
	Unidades				Unidades					
Circulación	100.000	ejemplares			100.000	ejemplares			0%	
Paginación	60	páginas			32	páginas			-47%	
Días de Publicación	355	días			250	días			-30%	
Publi/Edit ratio	42%	espacio publicitario			48%	espacio publicitario			14%	
(En miles de dólares)										
Concepto	Diario de Pago	% s/ Total	Personal	% s/ Parcial	Diario Gratuito	% s/ Total	Personal	% s/ Parcial	Dif. DG/DP	Dif. DG/DP Personal
Ingresos por difusión	19.932	40%		100%	0	0%			-100%	
Costes por ventas difusión	1.721	3%		9%	0	0%			-100%	
Costes de distribución	9.267	19%		46%	800	8%		70%	-91%	
Costes de marketing	972	2%		5%	194	2%		17%	-80%	
Costes de staff	1.949	4%	27	10%	145	1%	2	13%	-93%	-93%
Ingresos netos por difusión	6.023	12%		30%	-1.140	-11%		100%	-119%	
Ingresos por publicidad	29.632	59%		100%	10.371	99%		100%	-65%	
Costes de staff publicidad	1.840	4%	41	6%	515	5%	14	5%	-72%	-66%
Costes de marketing	664	1%		2%	232	2%		2%	-65%	
Otros costes	1.357	3%		5%	475	5%		5%	-65%	
Ingresos netos por publicidad	25.771	52%		87%	9.148	87%		88%	-65%	
Otros ingresos netos	437	1%			153	1%			-65%	
Total ingresos	50.000	100%			10.524	100%			-79%	
Margen de contribución	32.230	64%		100%	8.161	78%		100%	-75%	
Costes de impresión	5.874	12%		18%	2.062	20%		25%	-65%	
Producción	6.093	12%	7	19%	2.139	20%	2	26%	-65%	-71%
Staff contenido editorial	7.339	15%	186	23%	475	5%	20	6%	-94%	-89%
Colaboraciones y agencias	1.054	2%		3%	281	3%		3%	-73%	
Otros costes editoriales	807	2%		3%	215	2%		3%	-73%	
Gastos generales	6.450	13%	23	20%	2.256	21%	8	28%	-65%	-65%
Resultado neto	4.613	9%	284	14%	733	7%	46	9%	-84%	-84%
Márgenes operativos	9,2%				7,0%				-25%	
Coste de producción (100 ejs.)	33,7	dólares			16,8	dólares			-50%	
Ingresos por página	2.347	dólares			1.316	dólares			-44%	
Ingresos por empleado	176.056	dólares			228.783	dólares			30%	

Fuente: Elaboración propia sobre Harvard Business School, caso 9-708-429, pág. 14, tomado de "Free dailies: past or future?" WAN, Shaping the future of the Newspaper. Strategy Report, Vol. 4, June 2005, p. 16; modelo comparado a una filial nacional de Metro Internacional S.A.

<sup>886</sup> VALLÍN, PEDRO. Op. cit., (2010).

En el caso estudiado los dos periódicos tenían la misma difusión (100.000 ejemplares diarios). El de pago con casi el doble de páginas. El gratuito con un 30% menos de días de publicación. Un dato ya mencionado es la mayor saturación publicitaria del diario gratuito: el 48% frente al 42%. No obstante, en contra de lo que podía parecer intuitivamente, tampoco la diferencia es tan grande entre ambos. La misma conclusión hemos obtenido a partir de las investigaciones realizadas en España. El diario *20 minutos* en una presentación corporativa de 2009, hacía referencia a unos datos que corroboran esta afirmación.



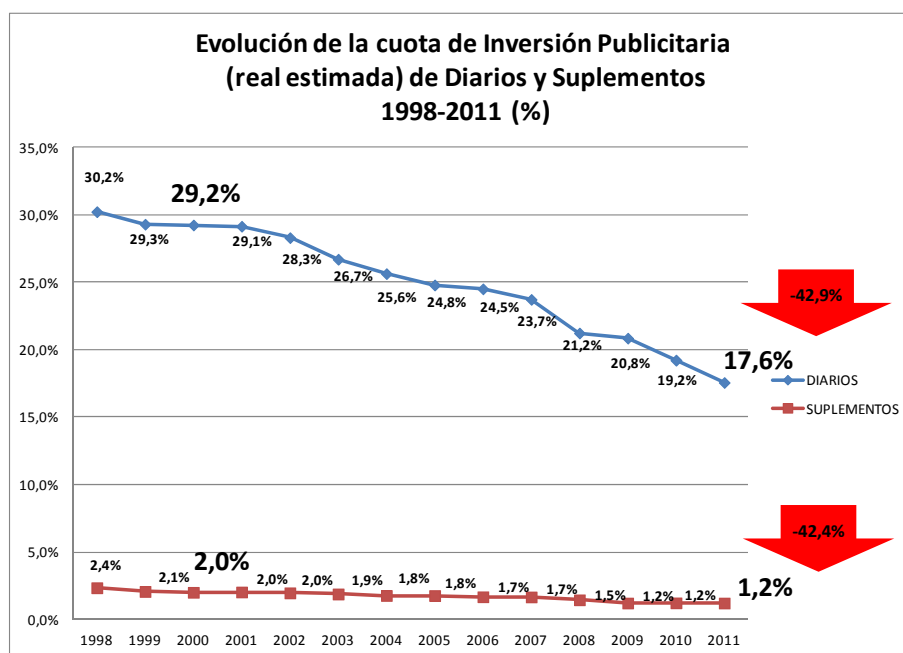
Fuente: Presentación corporativa de *20 minutos* sobre datos 2009 de M.A.S. (Media Analysis System).

Siguiendo con la comparativa de Harvard, como también hemos indicado en el análisis de los diarios españoles, los costes de distribución y difusión son mucho más altos en el diario de pago (en este caso 19% + 3%), que en el diario gratuito (8%). Los costes de marketing (2%) son iguales en los dos diarios, pero los del *staff* se multiplican por cuatro en el diario de pago (4% frente a 1%). Mientras el gratuito tiene 2 personas, el de pago tiene 27 en *staff*. La gestión de las ventas, distribución y marketing en el de pago es mucho más complicada que en el gratuito. Una de las grandes diferencias de modelo es que para los diarios de pago la difusión es un ingreso neto (+12%), mientras que para el diario gratuito es solo coste (-11%). La distribución no es gratuita en los diarios gratuitos, sino que tiene un gran coste. No obstante es un coste mucho más ajustado que el de distribución de los diarios de pago. La suma de los costes de difusión de este diario gratuito es tan solo un 20% de los del diario de pago. La distribución de los diarios de pago es muy cara. Por eso, de todos los ingresos que el diario de pago consigue por difusión, tan solo el 30% le llega como ingreso neto, una vez descontados todos los costes asociados. Este ingreso neto de difusión supone un 12% de los ingresos totales del diario de pago. Es decir, otra conclusión es que los ingresos netos por venta de ejemplares (12%) no tienen tanta importancia para el diario de pago como tienen los ingresos

netos por venta de publicidad (52%). Refuerza este dato la hipótesis de esta investigación: los diarios de pago también son gratuitos en gran medida y tienen la misma dependencia de la publicidad que los diarios gratuitos, sin la cual no pueden subsistir.

Los costes asociados a la venta de publicidad son muy similares en ambos diarios: 13% para el diario de pago y 12% para el diario gratuito. El *staff* del departamento de publicidad es, no obstante, mucho mayor en el diario gratuito que en el de pago. El gratuito tiene 14 empleados en su *staff* de publicidad, lo que supone un tercio (30,4%) de su plantilla. El de pago tiene 41 empleados, que representa menos de la mitad, es decir un 14,4% del total de empleados.

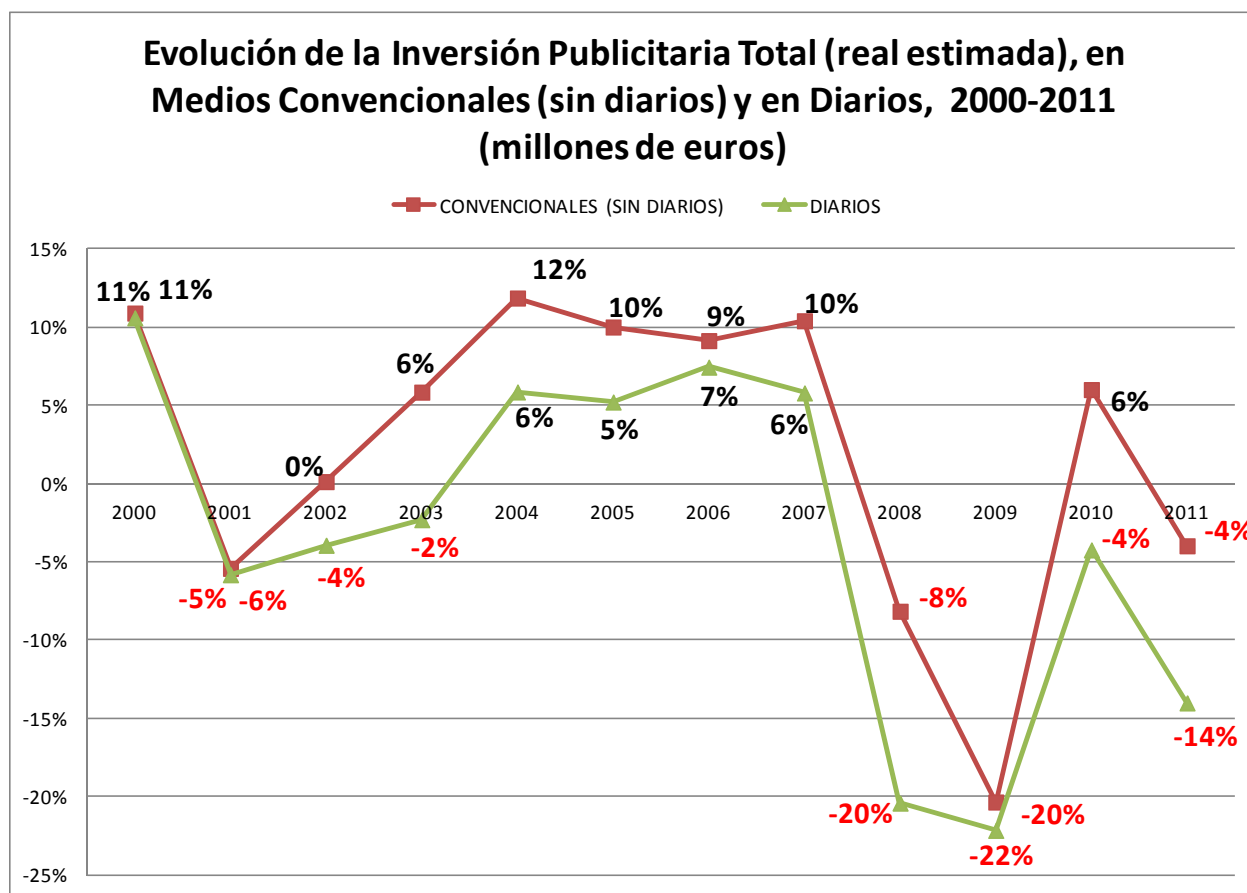
Por cada comercial en plantilla del diario gratuito hay 1,4 periodistas. En el diario de pago el ratio es que por cada comercial hay 4,5 periodistas. Esto nos indica que en el diario de pago el producto editorial es mucho más elaborado y la contratación de publicidad descansa más en manos de externos (agencias). Por el contrario en el diario gratuito se potencia más la contratación directa con empleados propios y el contenido precisa menos elaboración. Los ingresos totales que obtiene el diario de pago son casi cinco veces mayores que el diario gratuito. Cuatro veces mayores si hablamos del margen de contribución y tres veces más grandes si solo lo referimos a la publicidad vendida. El modelo de pago genera muchos más ingresos que el modelo gratuito. No obstante el margen de contribución del modelo de pago (64%) es bastante menor que el del modelo gratuito (78%), debido a que los costes de difusión del modelo de pago son mucho mayores que los del gratuito. Esto también ha ocurrido en los diarios españoles, donde los grandes periódicos de pago han conseguido ingresos mucho mayores que los grandes diarios gratuitos.



Fuente: Infoadex Informe Resumen (1999-2011)

La inversión en los diarios en España no ha dejado de perder peso desde 1998 en el total de la inversión real estimada en publicidad. En aquel año, casi un tercio de la inversión publicitaria (30,2%) se realizaba en diarios. En 2011 la cuota es de un 17,6%, perdiendo casi trece puntos de cuota, un 42,9% menos que en 2000.

La cuota de los Suplementos ha seguido una evolución similar. Pero veamos cómo se comporta la inversión publicitaria en diarios comparada con los demás medios convencionales.



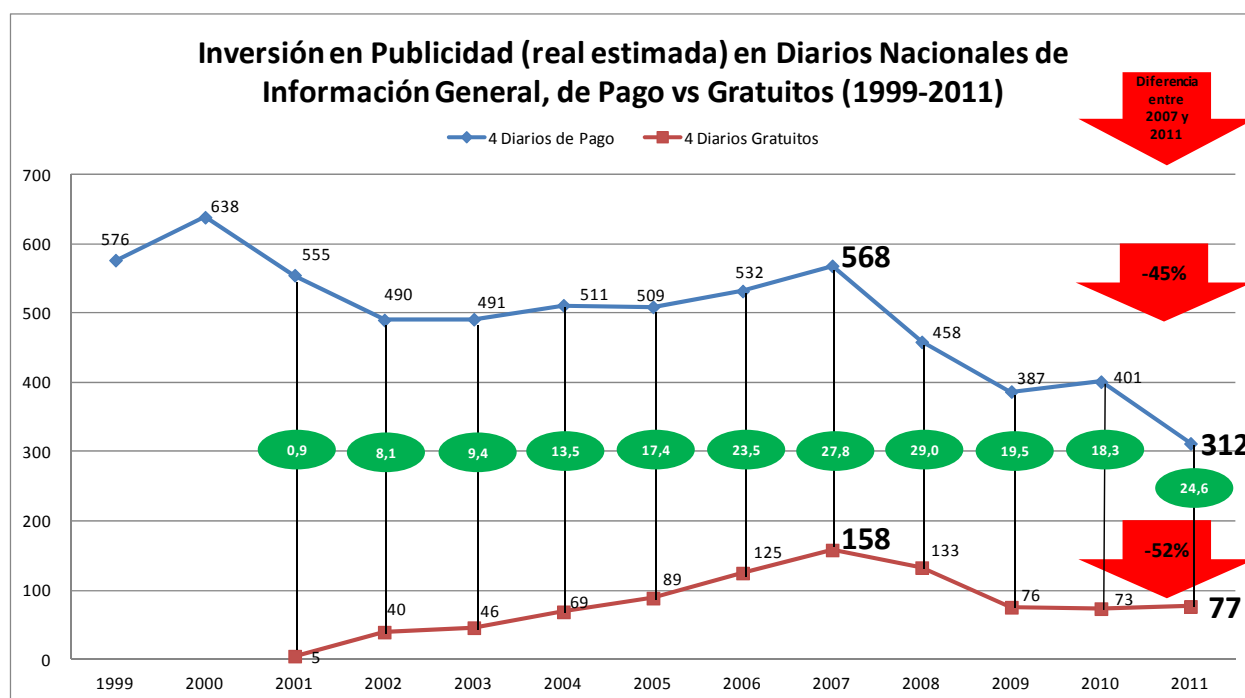
Fuente: Infoadex, Resúmenes anuales de los ejercicios 2000 a 2011.

Como vemos, desde el ejercicio 2000 en el que la evolución de la inversión publicitaria en diarios fue igual (+11%) que en el resto de medios convencionales (TV, Radio, Exterior e Internet), en todos los demás años el comportamiento en diarios fue peor.

Tanto en los años en los que la inversión crecía (en diarios crecía menos), como en aquellos en los que la inversión caía (en diarios caía más).

Esta es la explicación de la enorme pérdida de importancia de la inversión publicitaria en diarios, comparada con el total de la inversión en medios convencionales.

Veamos qué ha sucedido durante estos años (1999-2011) en la inversión en publicidad (real estimada) entre los cuatro grandes diarios de pago y los cuatro grandes diarios gratuitos.



Fuente: INFOADEX (1999-2011) para 4 diarios de pago (*El País*, *ABC*, *El Mundo* y *La Vanguardia*) y 4 diarios gratuitos (*20 minutos*, *Metro*, *Qué!* y *ADN*).

Lo primero que se aprecia en la información es que la publicidad que captan los cuatro diarios gratuitos es mucho menor que la que consiguen los cuatro diarios de pago. Recordemos que se trata de inversión real “estimada” en publicidad.

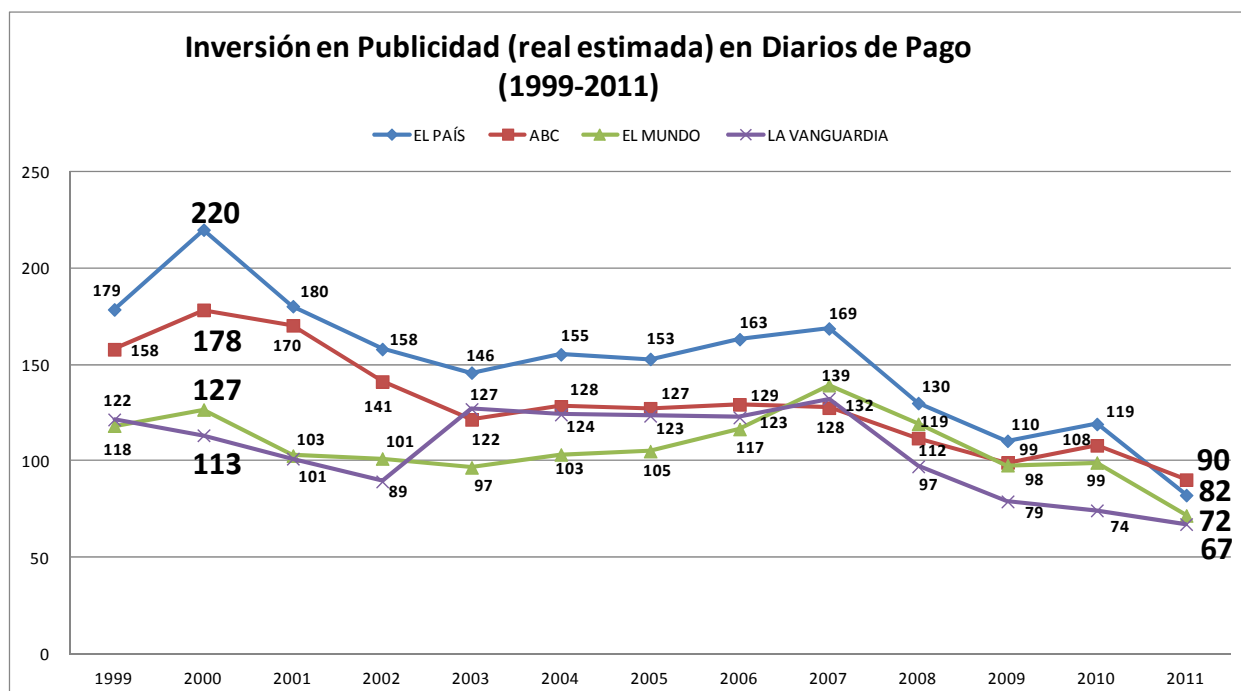
No obstante, hasta 2009, el ingreso de los diarios gratuitos va creciendo progresivamente cada ejercicio, reduciendo la distancia que les separa de sus competidores de pago. En 2008 la inversión en gratuitos es un 29% de la inversión en diarios de pago.

Hay que tener en cuenta que en 2009 desaparece *Metro* y ello ayuda a que se desplome la inversión en los gratuitos. En los siguientes ejercicios se mantendrá.

En los diarios de pago sube en 2010, pero se desploma gravemente en 2011. La caída de la inversión en 2011 con respecto a 2007 es similar en ambos modelos: en los de pago la caída es de un 45% y en los gratuitos es de un 52%, con un diario menos.

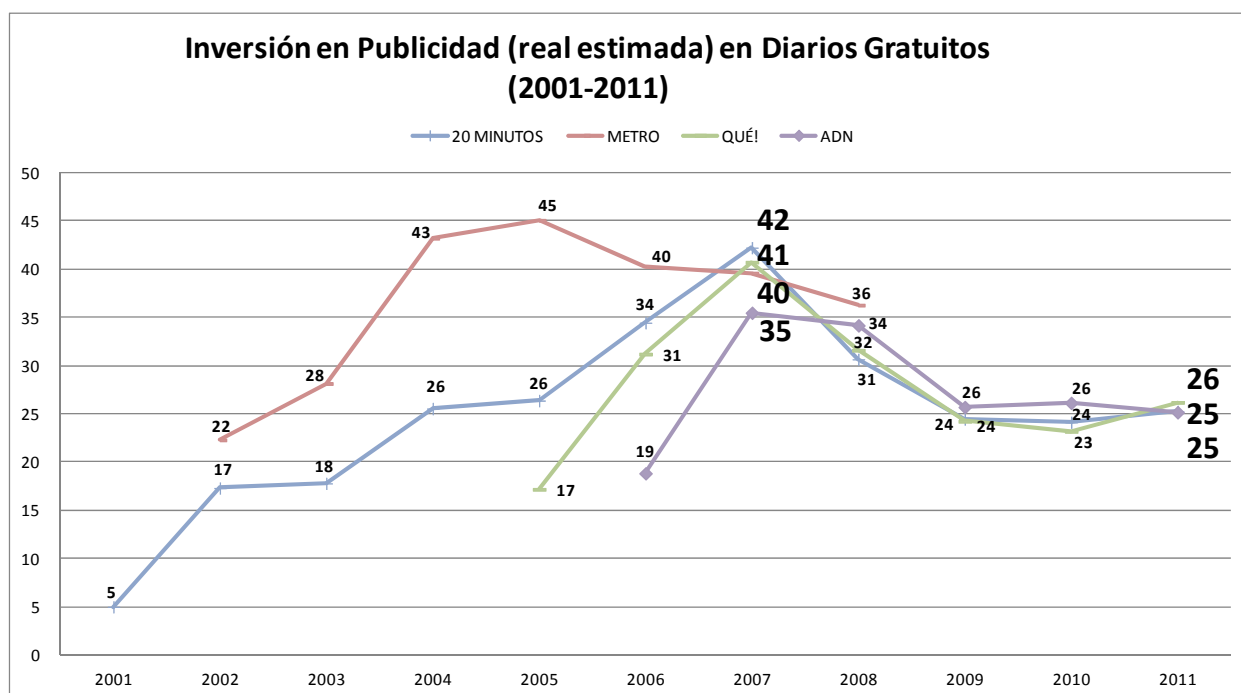
En la siguiente gráfica vemos cómo ha sido la evolución de la inversión publicitaria en los cuatro grandes diarios de pago.

Las grandes diferencias de 2000 entre ellos, se convierten en diferencias mínimas en 2011. Además, por primera vez en todo el periodo, *El País* pierde el liderazgo a favor de *ABC*.



Fuente: Infoadex, Resúmenes anuales de los ejercicios 1999 a 2011.

En el caso de los cuatro diarios gratuitos, el liderazgo en inversión real estimada en publicidad es del diario *Metro* en todo el periodo, salvo en 2007. A partir de ese año, la inversión en todos los ejercicios es muy similar en todos los diarios gratuitos, sobre todo a partir de la desaparición de *Metro*, a principios de 2009.



Fuente: Infoadex, Resúmenes anuales de los ejercicios 2001 a 2011.

Siguiendo con el análisis de las cuentas comparadas del caso de Harvard y respecto a los costes de producción, obtener 100 ejemplares supone el doble en un diario de pago (33,7 \$) que en un diario gratuito (16,8 \$). La producción por ejemplar se reduce a la mitad, debido a que, en el caso analizado, el diario gratuito tiene casi la mitad de páginas. Si tuviésemos en cuenta el número de páginas, el coste de impresión por página del diario gratuito es solo un 6,5% menor, luego en este indicador de producción no habría grandes diferencias. Pero hay que tener en cuenta que es mucho más importante el coste de producción por ejemplar, que es el que realmente interesa a la industria y a partir del cual se establecen todos los indicadores de gestión del sector. Si lo vemos en porcentajes la producción e impresión, estos costes representan un 24% de los costes totales para el diario de pago, mientras que para los diarios gratuitos es un 40%. También hay diferencias en el número de empleados de producción, donde hay un 71% más en el diario de pago que en el gratuito, quizá por la existencia de maquinaria propia y la tendencia de los gratuitos a externalizar la producción.

Donde se encuentra la mayor diferencia entre los dos modelos, además de en la distribución, es en la plantilla editorial. El producto del diario de pago precisa de 186 redactores, mientras que el gratuito se hace con 20. Es decir, casi diez veces menos (recordemos que estamos ante *Metro*, un gratuito de modelo nórdico). Cuando para el diario de pago el *staff* editorial representa un gasto equivalente al 15% de sus ingresos, para el diario gratuito es la tercera parte, un 5%.

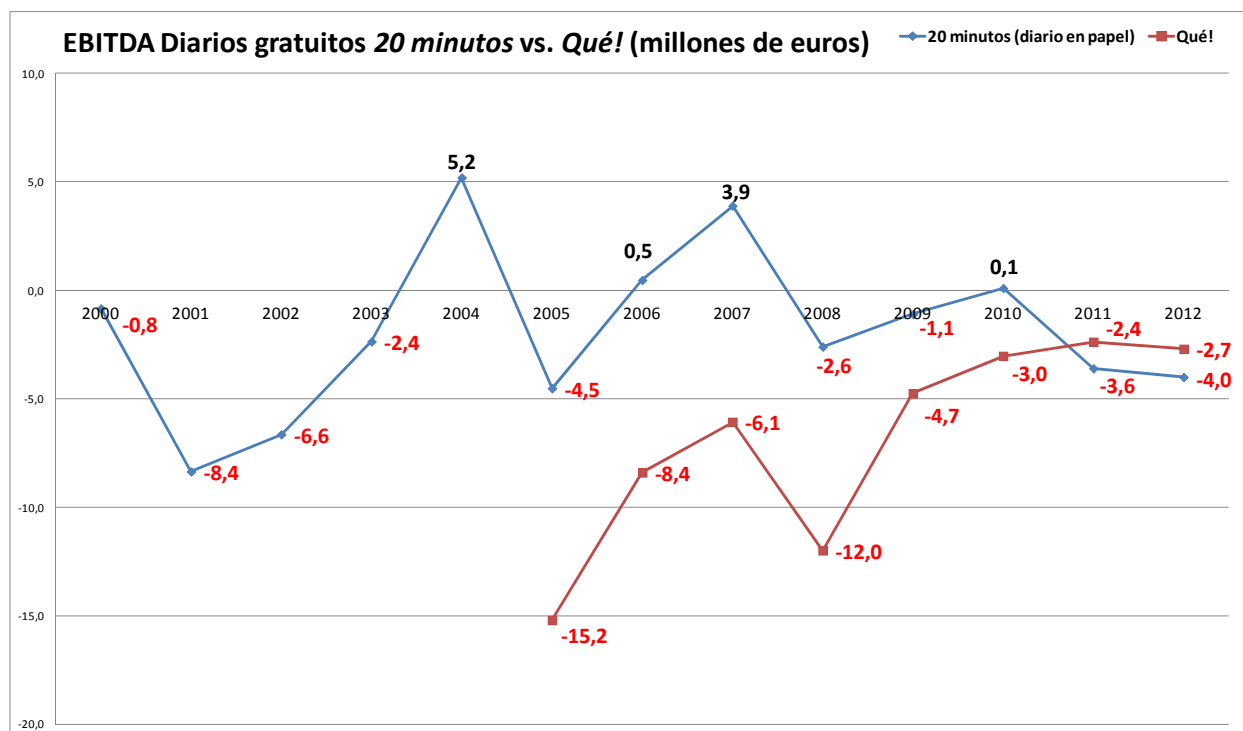
Aquí se encuentra otra de las grandes diferencias del modelo nórdico con el modelo español de diarios gratuitos. El *staff* editorial de los diarios gratuitos españoles tiende más hacia el tamaño de las redacciones de los diarios de pago que hacia el de los diarios de modelo nórdico. Esto es porque, en el modelo de diario gratuito español, el contenido es mucho más elaborado.

En colaboraciones, agencias y otros gastos editoriales, el importe del coste es similar en los dos diarios, de pago y gratuito. En cuanto a los gastos generales son significativamente mayores en el diario gratuito, representando un 21% de sus ingresos totales.

El margen operativo es de 9,2% en el diario de pago y de 7,0% en el diario gratuito. Es decir, un 25% menor en el periódico gratuito. No obstante, como ya se ha indicado con anterioridad, en España los diarios gratuitos no han sido rentables. Lo han sido en contadas ocasiones y fundamentalmente tan solo el líder, *20 minutos*.

En 2004 obtuvieron beneficios *20 minutos* y *Metro*, que se encontraban en solitario y, en 2006 y sobre todo 2007, solo *20 minutos*, en el momento clímax de la publicidad en España. Todos los demás ejercicios, todos los diarios gratuitos han presentado pérdidas operativas. Salvo el punto de equilibrio de *20 minutos* en 2010.





Fuentes: Elaboración propia sobre múltiples fuentes. Registro Mercantil, Memorias de Schibsted, Godó y Vocento, PR Noticias y El Publicista. *Qué!* en 2012 solo se publicó en el primer semestre. Desde 2007 las cuentas de *20 minutos* solo para el diario en papel.

Tomamos aquí las cuentas de *20 minutos* y *Qué!* ya que los demás diarios no tienen cuentas únicas, pues su actividad está desarrollada por un entramado de distintas sociedades mercantiles. Se analiza el EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*, Ganancias antes de intereses, impuestos y amortizaciones), es decir el resultado bruto de explotación, lo que generan las operaciones del negocio.

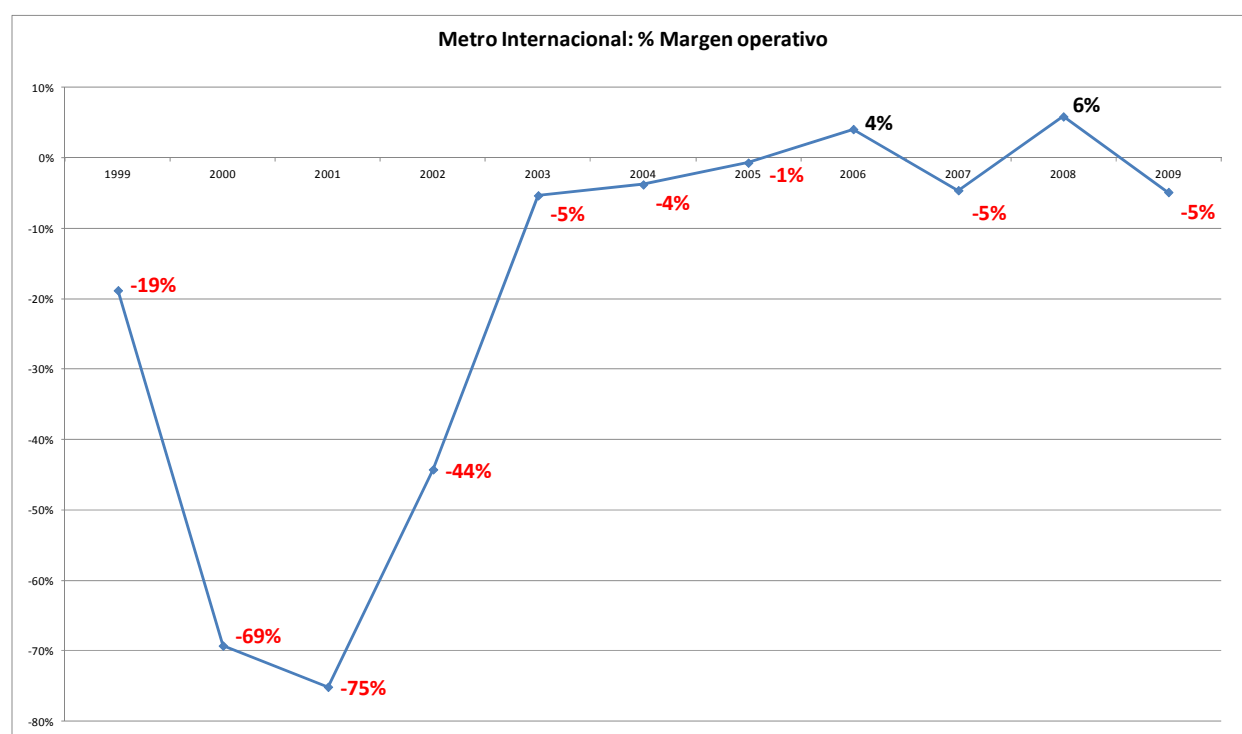
No obstante, queda claro que no ha sido una actividad rentable, y que los diarios gratuitos son mucho menos rentables que sus competidores de pago, como veremos a continuación. *20 minutos* mantiene desde sus comienzos una progresión ascendente, consiguiendo beneficios en su cuarto ejercicio, cuando solo competía con *Metro*. La progresión se trunca con la aparición de un tercer competidor, *Qué!*, lo que le obliga a una expansión territorial poco rentable, pero que *20 minutos* y *Metro* no pueden dejar de hacer para no quedarse fuera del mercado. Luego, empujados por el gran crecimiento de la economía española y, a pesar de la aparición de un cuarto diario gratuito (*ADN*), *20 minutos* vuelve a conseguir beneficios en 2007. El desplome de la contratación publicitaria en 2008 le lleva de nuevo a los números rojos, en los que seguían todos sus competidores, y provoca la salida de *Metro* del mercado, a inicios de 2009. Los demás diarios, ayudados en parte por la salida de su competidor, van mejorando la gestión hasta 2010, año en que *20 minutos* alcanza el punto de equilibrio.

Pero la crisis se estanca y los gratuitos, inmersos en una guerra fratricida de precios, no son capaces de superarla. Primero cierra *ADN* a finales de 2011 y a mediados de 2012 lo hace

*Qué!* Todo parecía indicar que *20 minutos* también lo haría, pero acuerda con su grupo matriz un cambio de estrategia hacia lo digital en español, impulsado por el éxito en América de *20minutos.es*.<sup>887</sup>

Hay que tener en cuenta que el diario *Qué!*, desde mediados de 2007 cuando pasa a ser propiedad de Vocento, sigue una estrategia defensiva de los ingresos de los diarios de prensa regional de este grupo. Esto permite entender mejor el mantenimiento en pérdidas del diario durante tantos ejercicios.

Pero no parece que los malos resultados sean una cuestión exclusivamente española. Veamos las cuentas que declara Metro International, el grupo que surge del pionero *Metro* Estocolmo, el mayor grupo mundial de prensa gratuita.



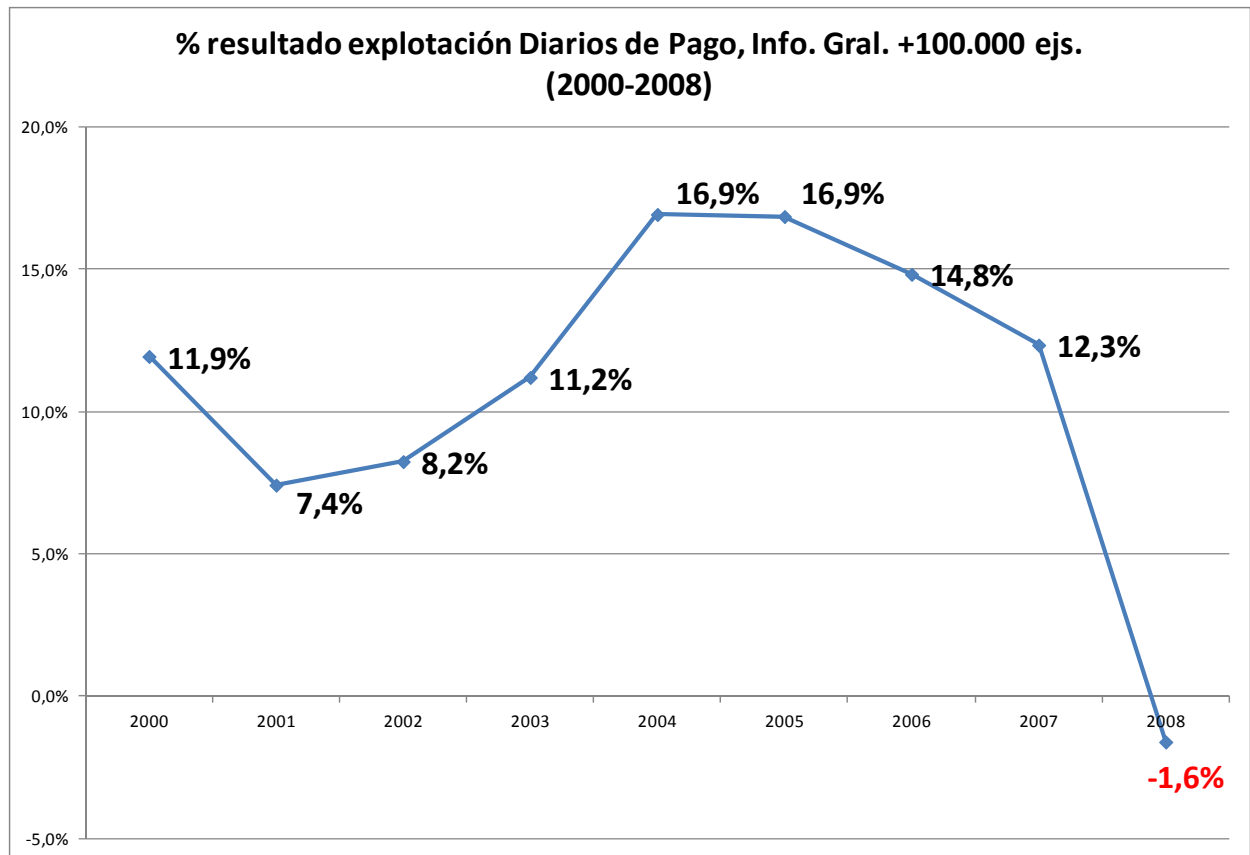
Fuente: Memorias anuales de Metro International.

Tampoco *Metro*, en su actividad internacional, parece que sea un negocio excesivamente rentable. Una de las conclusiones de esta investigación es que los diarios gratuitos en España, en general, no han sido operativamente rentables, en estos primeros doce años de existencia (2000-2012).

Pero hay que señalar que sí han sido rentables las operaciones corporativas de venta de participaciones y acciones de las empresas editoras de estos diarios, como así se ha demostrado también en la presente investigación.

<sup>887</sup> ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. Op. cit., (2013).

En España, las rentabilidades de los grandes diarios de pago han sido mucho mayores, sobre todo en los años del boom inmobiliario y de las grandes promociones. Luego vino la crisis y con ella las menores rentabilidades y, finalmente, las pérdidas.



Fuente: Libro Blanco de la Prensa Diaria, AEDE (2003-2010)

Por último, en el análisis comparativo del caso de Harvard, los ingresos por página son un 44% menores en el diario gratuito que en el de pago. Pero la productividad por empleado es un 30% mayor en el diario gratuito que en el diario de pago. Esto es debido a que, en el caso analizado, la plantilla del diario gratuito es hasta seis veces más pequeña que en el diario de pago. Mientras el gratuito realiza el diario con 46 empleados el de pago necesita 284.

En definitiva, algunas de las conclusiones de este análisis comparativo de cuenta de resultados, entre un diario del modelo de pago y un diario gratuito de modelo nórdico, son las siguientes:

- Los costes de distribución de los diarios gratuitos son significativamente más bajos que en los diarios de pago. En el caso analizado hasta cinco veces menor.
- Los ingresos por venta de ejemplares en los diarios de pago se reducen a un 30% neto. Esto disminuye su importancia respecto a los ingresos por publicidad.
- La distribución en los diarios de pago supone un ingreso neto, frente a los diarios gratuitos en los que es un coste puro.

- Los diarios de pago tienen una capacidad de generar ingresos mucho mayor que los diarios gratuitos. Por el mayor número de días de publicación, por tener más páginas por ejemplar, por unas tarifas más altas fruto de su escasez de espacio publicitario y por su modelo de influencia.
- Los diarios gratuitos tienen una plantilla de personal dedicada a la publicidad que duplica la de los diarios de pago. Probablemente porque estos últimos dejan gran parte de la contratación de anuncios en manos de agencias de publicidad externas.
- Los costes de producción e impresión por ejemplar son la mitad en los gratuitos, pero similares en comparaciones homogéneas por página. Porcentualmente son uno de los gastos más importantes de los diarios gratuitos.
- El producto editorial de los diarios gratuitos (en este caso del modelo nórdico) es muy diferente del de pago, y se puede hacer casi con la décima parte de personal de redacción.
- El personal del diario gratuito es significativamente más productivo que el de los diarios de pago. Hasta un 30% más en el caso analizado.
- Los márgenes operativos son menores en el modelo nórdico que, a pesar de tener una estructura más ligera, genera muchos menos ingresos que su competidor de pago.

## 6.6. El “lienzo” del modelo de negocio de los diarios gratuitos

Una vez analizadas las actividades, que en su modelo de negocio los diarios gratuitos españoles hacen de distinto modo que en el modelo nórdico y que en el modelo de los diarios de pago, se estudia a continuación el modelo de negocio de los diarios gratuitos con una herramienta que ha surgido recientemente y que se ha difundido rápidamente entre los emprendedores por su sencillez y facilidad de uso. Se trata del “*canvas*” (lienzo) utilizado para generar modelos de negocio, desarrollada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, con participación de 470 colaboradores de 45 países.<sup>888</sup> “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”.

Para estos autores:

La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.<sup>889</sup>

<sup>888</sup> OSTERWALDER, ALEXANDER y PIGNEUR, YVES. *Generación de modelos de negocio*. Ediciones Deusto, 4ª edición, Barcelona, enero de 2012.










<sup>889</sup> OSTERWALDER, ALEXANDER y PIGNEUR, YVES. Op. cit., (2012), p. 15.

Los nueve módulos en los que dividen el modelo son:

1. (SM) Segmentos de mercado, a los que atiende la empresa
2. (PV) Propuestas de valor, mediante las que soluciona los problemas y satisface las necesidades de sus clientes
3. (C) Canales, de comunicación, distribución y venta, por los que llega a sus clientes
4. (RCI) Relaciones con los clientes, que se establecen y mantienen para cada segmento
5. (FI) Fuentes de ingresos, que se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas
6. (RC) Recursos clave, activos necesarios para poder ofrecer su propuesta
7. (AC) Actividades clave, mediante las que realiza esa propuesta
8. (AsC) Asociaciones clave, actividades que se externalizan
9. (EC) Estructura de costes, diferentes elementos del modelo que la conforman<sup>890</sup>

Estos nueve módulos se reflejan en un lienzo (“*canvas*”), del que el modelo toma el nombre, y en el que se van detallando cada una de las características:

**The Business Model Canvas** Designed for:   Designed by:   On:   Iteration:  

<b>Asociaciones clave</b> 	<b>Actividades clave</b> 	<b>Propuestas de valor</b> 	<b>Relaciones con clientes</b> 	<b>Segmentos de mercado</b> 
<b>Recursos clave</b> 		<b>Canales</b> 		
<b>Estructura de costes</b> 			<b>Fuentes de ingresos</b> 	

www.businessmodelgeneration.com

Fuente: [www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com) (traducción del autor)

<sup>890</sup> OSTERWALDER, ALEXANDER y PIGNEUR, YVES. Op. cit., (2012), pp. 16-17.

### 6.6.1. (SM) Segmentos de mercado

Aquí se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige la empresa.<sup>891</sup>

En el caso de los diarios gratuitos el modelo se entiende que es el de una plataforma multilateral, o mercados multilaterales, ya que necesitan tanto un gran número de lectores, que han de ser al mismo tiempo atractivos para los anunciantes, que serán quienes financien la producción y distribución del diario. El mercado de los lectores también puede presentar algunas características del mercado de masas, es decir un público general, en el que no se distinguirían segmentos. El modelo es el mismo que el de los diarios de pago. Un mismo producto que atiende simultáneamente a dos mercados, vendiendo el mismo producto a los dos segmentos. La variante del diario gratuito es que no se vende a los lectores, sino tan solo a los anunciantes.

Desde mi punto de vista, tras analizar la historia de los diarios gratuitos en España, creo que una de las variantes del modelo español es que, además de lectores y anunciantes, hay un tercer segmento de mercado. Se trata de aquellos grupos mediáticos dispuestos a invertir en prensa gratuita. Hacia ellos se han dirigido muchas veces las operaciones de lanzamiento de los diarios gratuitos, consiguiendo el objetivo deseado de venderles acciones en las editoras de esos diarios. También en el modelo nórdico de *Metro*, el crecimiento rápido en el mundo se consigue con franquiciados dispuestos a invertir para lanzar el diario en determinadas ciudades, regiones o países, así como inversores dispuestos a comprar acciones en Bolsa, en función de sus expectativas de crecimiento y de beneficios futuros.

### 6.6.2. (PV) Propuestas de valor

Aquí se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para cada uno de los Segmentos de mercado.<sup>892</sup>

Para el segmento de los lectores (*'commuters'* en su traslado de casa al trabajo), la propuesta de valor es clara. Un diario de información general, en papel, sin coste. Como hemos visto, la mitad de los lectores le otorgaban un valor de 0,50 € por el que estarían dispuestos a seguir leyéndolo, aunque les costase ese precio. Como ya se ha indicado la propuesta de valor de los periódicos tradicionales ha sido ofrecer sus diarios a un precio de venta inferior a su valor real. Esto ha sido posible por la publicidad. Los diarios gratuitos llevan al máximo esta propuesta y

<sup>891</sup> Ibidem, pp. 20-21.

<sup>892</sup> OSTERWALDER, ALEXANDER y PIGNEUR, YVES. Op. cit., (2012), p. 22.

ofrecen sus diarios de forma totalmente gratuita. Este modelo gratis de los diarios ha sido copiado también por Internet y se está desarrollando muy rápidamente, con un número cada vez mayor de productos gratuitos.<sup>893</sup>

Otra ventaja que ofrece para los lectores es la de la comodidad y utilidad. Además de no tener que pagar, tampoco se tienen que acerca a un quiosco o punto de venta para conseguir el periódico, sino que los propios diarios le acercan el ejemplar a su lugar de transporte o de trabajo. Esta es otra de las diferencias del modelo español de diarios gratuitos con el modelo nórdico. Los diarios salen de los canales habituales de distribución (básicamente el metro) y se dirigen a centros de trabajo, oficinas, bares y cafeterías, centros comerciales, etc. Por otra parte, la utilidad de los contenidos es otra de las propuestas de valor de estos diarios, que proveen de información ciudadana, práctica, de valor. Así se ha convertido en los diarios más leídos por jóvenes, estudiantes e inmigrantes. En este último caso, más leídos incluso que la propia prensa especializada para inmigrantes.<sup>894</sup>

Esto se relaciona con otra aportación de valor de los diarios gratuitos para estos públicos: la accesibilidad a un producto al que antes no podían aspirar, como es un diario de información general impreso.

Para el segmento de los grandes anunciantes, ofrece un soporte impreso con enormes tiradas y con cobertura nacional. Como se ha indicado, los diarios gratuitos, sobre todo a partir del lanzamiento de *Qué!* se ven obligados a realizar una competición para cubrir el territorio nacional. Esta es también una variable del modelo nórdico, que se ciñe a una ciudad y no trata de cubrir un país. Los diarios gratuitos tratan de ofrecer al gran anunciante de consumo un soporte impreso, complementario a las campañas en televisión, de cobertura nacional que no podía ofrecer ninguno de los diarios de pago llamados nacionales, ya que no son tales. También el público objetivo que ofrecen los diarios gratuitos tiene prácticamente el mismo perfil que el de la televisión y, por tanto, que el del país. En esto, la propuesta de valor de los diarios gratuitos para los planificadores publicitarios está mucho más alineada con los públicos que busca, que la de los diarios de pago. En estos últimos el perfil es muy diferente al de la televisión: es de mayor edad, muy masculino y menos consumista.

También les ofrece a los grandes anunciantes más flexibilidad en sus formatos y mayores posibilidades para sus campañas. Los diarios gratuitos rompen la rigidez de los grandes diarios de pago, en los que la contratación de anuncios publicitarios está sometida a normas muy estrictas. En los diarios gratuitos la publicidad romperá estas formas, generando una notoriedad excepcional para el anunciante. Anuncios con formas irregulares, redondas,

<sup>893</sup> ANDERSON, CHRIS. Op. cit., (2009).

<sup>894</sup> Asociación para el Conocimiento de la Población Inmigrante (ACPI). Estudio de Medios para Inmigrantes. Resumen general EMI 2007. AIMC, septiembre-octubre 2007. p. 3. Según este estudio el 51,2% de los inmigrantes leían diarios gratuitos generalistas y el 46,7% semanarios para inmigrantes.

poligonales, etc. Ubicados en lugares centrales, rompiendo las páginas de información, ocupando portadas y contraportadas, en un formato sábana impensable con anterioridad. Grandes lanzamientos, por ejemplo, con todos los textos del diario gratuito con la tinta del color corporativo del anunciante. Otra aportación de valor de los gratuitos a los planificadores, ha sido saber exactamente en qué momento del día en el que el público iba a estar expuesto a la publicidad. Para los creativos este dato es muy importante y abre las posibilidades a una mayor eficacia de las campañas. También el reparto manual permitirá entregas de muestras y productos por parte de los promotores. En definitiva, los diarios gratuitos han hecho una gran propuesta de valor para creativos y anunciantes.

Para los pequeños anunciantes locales: a muchos de ellos les ha proporcionado acceso por primera vez a la publicidad impresa, a través de ediciones locales en ciudades hasta entonces dominadas por un gran diario de pago, con tarifas elevadas para anunciarse.

Para los grupos mediáticos, como por ejemplo Vocento al comprar el diario *Qué!* a Recoletos, la propuesta de valor era que le permitía proteger la posición de ventaja y garantizar los enormes ingresos de sus diarios regionales, auténticas “joyas de la corona” de su grupo. Para otros inversores, la propuesta de valor era estar posicionado en este nuevo sector de prensa, como hicieron Godó, Zeta, Planeta, etc. Otros franquiciados de *Metro*, obtenían las claves del saber hacer de un nuevo modelo de prensa.

### 6.6.3. (C) Canales

Es el modo en el que una empresa se comunica con los distintos segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles su propuesta de valor.<sup>895</sup>

Respecto a los lectores, el canal de distribución físico de los diarios gratuitos es propio. Una de las grandes paradojas de los diarios tradicionales de pago es que están en manos de un canal de distribución ajeno, que no dominan. En los gratuitos el canal es propio, aunque esté externalizada su gestión. Esto permite una gran ventaja al tener dominio sobre el canal. Muchas de las iniciativas innovadoras que ha propuesto la prensa diaria de pago han chocado frontalmente con los intereses del canal y han acabado por desestimarlas. La distribución de la prensa diaria gratuita, al menos en Madrid y Barcelona, ha contado con sofisticadas herramientas informáticas que han permitido seguir, prácticamente en tiempo real, la evolución de la distribución, con imágenes y datos de cada uno de los puntos.<sup>896</sup>

En cuanto a la distribución de los diarios gratuitos ya se ha indicado su característica principal: es una distribución directa. La ausencia de pago ha permitido que los editores se dirijan a las

<sup>895</sup> OSTERWALDER, ALEXANDER y PIGNEUR, YVES. Op. cit., (2012), p. 26.

<sup>896</sup> ALBA HOLGADO, JESÚS. Op. cit., (2011).



audiencias deseadas directamente, sin esperar a que les compren. El modelo nórdico de diarios gratuitos se basa en un acuerdo preferente con los operadores de los sistemas de transporte público, fundamentalmente el metro.

El modelo español presenta también su peculiaridad en este aspecto, pues las redes de metro de las grandes capitales o no quisieron llegar a acuerdos, o intentaron lanzar sus propios diarios gratuitos. Al final, los diarios se tuvieron que distribuir fuera de las estaciones, lo que les obligó a un sistema más basado en repartidores que en dispensadores, lo que encareció el modelo.

Más adelante, la mayor parte de las ordenanzas municipales establecieron tasas por utilización de suelo público para distribuir la prensa gratuita. Los diarios se repartieron en la calle, junto a las bocas de metro y estaciones de autobuses, pero no en el interior de las estaciones.

La salida de *Qué!* revolucionó la distribución y se desarrollaron las redes de dispensadores en centros de trabajo, cafeterías y bares, tiendas y centros comerciales. Este nuevo canal de distribución representó aproximadamente un tercio de los ejemplares distribuidos y supuso ampliar los públicos objetivo, los horarios de acceso a estos diarios y reducir los costes de reparto. La clave del canal de los diarios gratuitos está en distribuir en lugares de concentración, en espacio y tiempo, de públicos afines.

También los diarios gratuitos han desarrollado el canal de internet, como extensión y complemento de la información y el servicio del diario en papel. En este canal se han encontrado la feroz competencia de los diarios de pago que, apoyados en sus grandes marcas, han ofrecido contenidos también gratuitos. En una sutil paradoja ahora podrían ser los diarios gratuitos quienes acusaran a los diarios de pago de competencia desleal, al renunciar a su modelo de cobrar al lector por su producto.

Aquí se abre una posible línea de investigación sobre la competencia en internet de diarios de pago y diarios gratuitos, en una red en la que ambos son gratuitos.

Hacia el segmento de los anunciantes, como ya se ha indicado, los diarios gratuitos tienen plantillas propias dedicadas al contacto con sus clientes comerciales, mucho más grandes que las de los diarios de pago. Además del tamaño, tienen también mayor presencia territorial, es decir comerciales en las delegaciones de sus ediciones locales. Esto es, también en venta de publicidad el diario gratuito prefiere tener mayor dominio, y generar un canal propio, estando menos dependiente de terceros, como le ocurre a la prensa de pago.

El personal comercial para relacionarse con el cliente es mayor en los gratuitos que en los diarios de pago. La prensa de pago tradicionalmente ha dejado la relación con los grandes clientes en manos de las grandes agencias. En el caso de los diarios gratuitos se ha intentado potenciar una relación más directa y, en cualquier caso, dedicar más comerciales a la atención de sus anunciantes.

#### 6.6.4. (RCI) Relaciones con los clientes

En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que se establecen y mantienen para cada segmento de mercado.<sup>897</sup>

Con el segmento de lectores el modelo nórdico normalmente establece una relación de autoservicio, con dispensadores en las estaciones de la red de metro. Por el contrario, en el modelo español, desde el principio, se utilizan más repartidores, que establecen una relación más personal. No obstante después se combinará este reparto manual con el autoservicio, a través de dispensadores en determinados lugares de paso. En 2011, para *Qué!* y *ADN*, en Madrid y Barcelona, dos tercios de los ejemplares se repartían manualmente, frente a un tercio a través de dispensadores.<sup>898</sup>

Cada uno de los diarios gratuitos se ha posicionado de manera distinta, tratando de maximizar las diferencias con sus competidores, y siendo más relevante para los lectores captados. Han tratado de hacer marca y generar fidelidad de sus lectores. Aquí los diarios gratuitos tienen una debilidad frente a los diarios de pago, donde el comprador hace realmente una elección y decide qué periódico quiere.

Los gratuitos también consiguieron crear, para una parte importante de sus lectores, esa preferencia de marca. Hay un 29% de los lectores de gratuitos que eligen el diario que quieren leer, frente al 59% que coge el que le dan. La preferencia por “su” diario gratuito es mayor en *ADN* (35%), luego en *Qué!* (34%), después *20 minutos* (31%) y por último en *Metro* (23%), que es donde hay menor preferencia de marca.<sup>899</sup>

Nos confirma este dato que el representante genuino del modelo nórdico en nuestro país genera una preferencia de marca mucho menor que los diarios del modelo español, que gustan y fidelizan más.

A través de la web y las redes sociales, los diarios gratuitos también han generado comunidades con sus lectores que han tenido repercusión en los contenidos de los propios periódicos impresos.

Respecto a la relación con el segmento de anunciantes, ya se ha indicado que las plantillas de comerciales de publicidad son mucho mayores proporcionalmente que en los diarios de pago, en tamaño y en cobertura territorial. Esto favorece un contacto más personal con agencias y anunciantes. Por otra parte, ofrecen más posibilidades de personalización de las campañas para sus anunciantes, lo que aumenta la fidelización de los clientes publicitarios.

<sup>897</sup> OSTERWALDER, ALEXANDER y PIGNEUR, YVES. Op. cit., (2012), pp. 28-29.

<sup>898</sup> ALBA HOLGADO, JESÚS. Op. cit., (2011).

<sup>899</sup> IPSOS Media. Op. cit., (2007), p. 13.

### 6.6.5. (FI) Fuentes de ingresos

Se refiere al flujo de caja que genera la empresa en cada uno de los segmentos de mercado a los que se dirige.<sup>900</sup>

Como ya se ha indicado, la esencia del modelo de negocio de los diarios gratuitos es la gratuidad para el lector, que es la que posibilita todos los cambios que introducen este tipo de diarios. Esta gran ventaja es también su máxima debilidad, al depender en exclusiva de una única fuente de ingresos, que es la publicidad. Al renunciar a cobrar al segmento de sus lectores, genera ingresos solamente por parte de sus clientes anunciantes.

Alguno de los diarios gratuitos ha intentado diversificar sus fuentes de ingresos. Como el caso del diario gratuito económico *Negocio*, que desarrolló con sus principales clientes, más allá de la publicidad pura, un amplio abanico de actividades de comunicación recogidas en convenios anuales de colaboración. Acciones como: organización de eventos a medida, labores de *lobby* con autoridades, artículos editoriales, reportajes, etc., que satisfacen mejor las necesidades de sus grandes clientes.<sup>901</sup>

Esta mono-dependencia en sus ingresos ha presionado también para que los diarios gratuitos hayan sido más creativos también en su oferta de posibilidades publicitarias. Como hemos visto con anterioridad, las propuestas se han adaptado, mucho más que sus competidores de pago, a las necesidades comunicativas de las campañas. Por otra parte, una de las consecuencias de la dependencia de la publicidad de todo el sector de prensa diaria, incluida como hemos visto la prensa de pago, sumada a la crisis publicitaria, ha sido una feroz competencia en los descuentos de la publicidad.

En 2006 ya se estimaba que los precios reales de la publicidad de *Metro*, *20 minutos* y *Qué!* tenían un descuento del 53% sobre los precios de tarifa.<sup>902</sup> Pero con la crisis, estos descuentos se hicieron muchísimo mayores.

Esta guerra de precios ha provocado finalmente el abandono y cierre de los diarios gratuitos en España, primero *Metro* (2009), luego *ADN* (2011) y finalmente *Qué!* (2012).

Tan solo sigue publicándose, en solitario desde junio de 2012, el pionero *20 minutos*.

En los de pago, hasta la fecha no se ha producido ningún cierre de ninguno de los grandes diarios.

El diario *ADN* incorporó, desde su salida en 2006, una nueva fuente de ingresos recurrente, que era la derivada de las promociones. La pertenencia al Grupo Planeta, donde ya se

<sup>900</sup> OSTERWALDER, ALEXANDER y PIGNEUR, YVES. Op. cit., (2012), pp. 30-31.

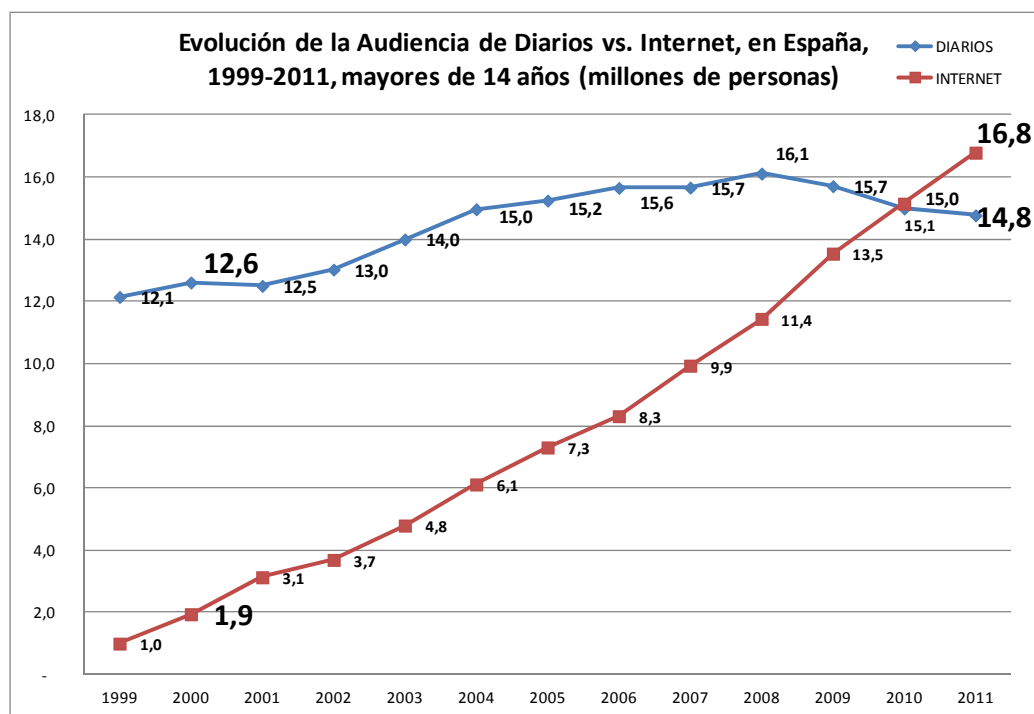
<sup>901</sup> LIZANA, MAR. Op. cit., (2010).

<sup>902</sup> *IP Mark*, nº 669, 1-15 noviembre 2006.

encontraba muy desarrollada esta actividad, hizo que se incorporaran diariamente promociones propias y ajenas.

Como ya se ha señalado los diarios gratuitos en España no han sido capaces de mantener una rentabilidad operativa recurrente en su negocio. Las causas han sido principalmente la saturación del mercado, que ha sido incapaz de absorber cuatro grandes diarios gratuitos de ámbito nacional, lo que ha llevado a una durísima guerra de precios; y la brutal crisis que comienza a finales de 2007, y que se mantiene con toda su fuerza hasta inicios de 2013. Esta crisis no es solo económica, y por tanto exclusivamente de consumo. Es también una crisis de modelo de los diarios impresos, incapaces de competir ante la revolución tecnológica. Parece que nadie sabe dentro del sector como combatir esta crisis del papel, ni como reinventar el modelo de negocio. Al menos eso es lo que se desprende al escuchar a sus principales responsables.<sup>903</sup>

Pero veamos cómo ha afectado la irrupción de Internet al sector de diarios impresos, tanto en generación de audiencia, como en inversión estimada de publicidad.



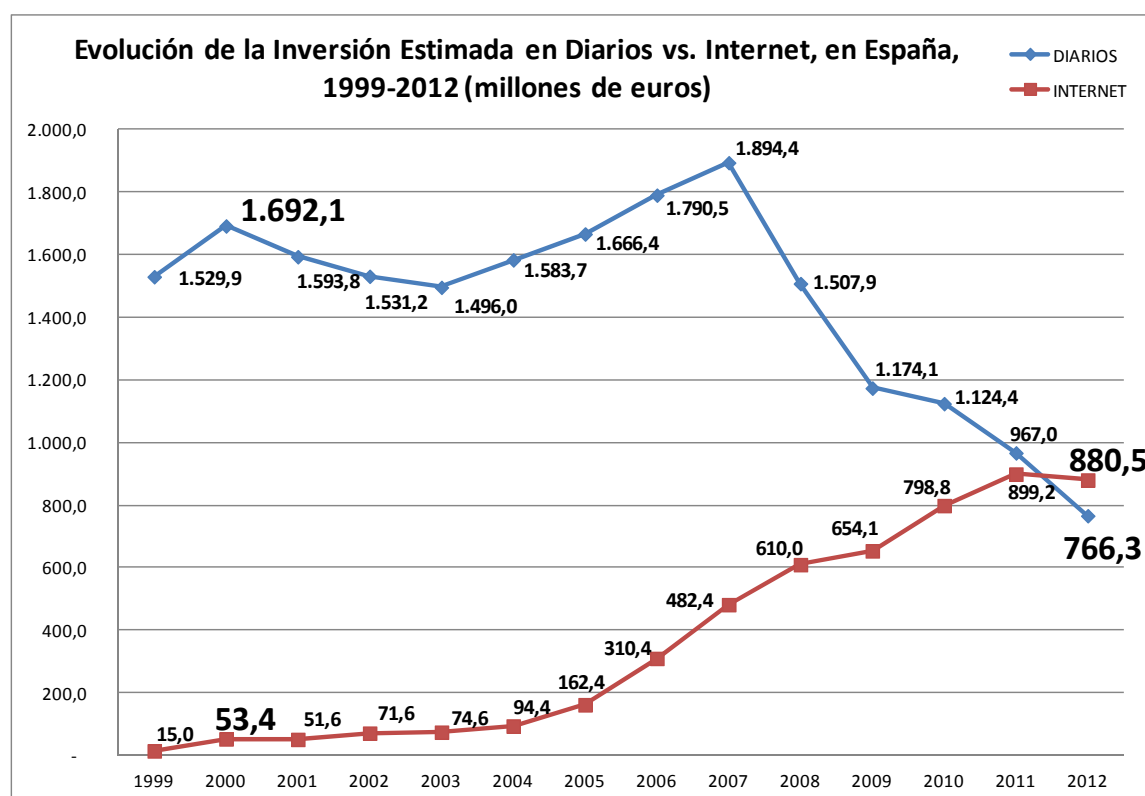
Fuente: Elaboración propia sobre: AIMC. Informes del Estudio General de Medios (1999-2011), EGM, [www.aimc.es](http://www.aimc.es).

Como se visualiza en el gráfico, la audiencia de los diarios crece desde 2000 hasta 2008, impulsada por la aparición de los diarios gratuitos. Aún así, Internet iguala la audiencia de los diarios en 2010 y la supera en 2011. Ya tiene más audiencia la red que los diarios impresos. La

<sup>903</sup> En este libro se entrevista sobre este tema a más de treinta directores, periodistas y profesionales del sector prensa: MONTAGUT, ALBERT. Op. cit. (2012b).

evolución es enorme y muy similar a la de los diarios gratuitos, que pasan de no tener prácticamente audiencia al principio de la década, a alcanzar los ocho millones en 2008. En el caso de los diarios gratuitos han sido incluso más rápidos en conseguirlo.

Veamos qué ha sucedido con respecto a la comparativa de la estimación de la inversión publicitaria.



Fuente: Elaboración propia sobre: Infoadex, resúmenes 2004, 2006 y 2013

Como vemos, la inversión ha seguido a la audiencia en el caso de internet. Si bien, en los primeros años se mostraba renuente a hacerlo, desde el año 2005 no ha parado de crecer, salvo en 2012, único año en el que la inversión ha bajado. Pero es que la inversión en diarios no ha parado de caer desde 2007, siendo en 2012 un 40% de la obtenida en aquel año. No parece que semejante caída pueda ser adjudicada exclusivamente a la crisis económica. Una parte importante se debe sin duda a la caída del sector inmobiliario, que actúa como un auténtico motor económico y publicitario. Otra parte se debe a la aparición de internet, que ha desgastado el modelo de negocio de los diarios impresos, basados en altas tarifas fruto de la escasez. Internet presenta un modelo de abundancia, con un auténtico desplome de los precios de los espacios publicitarios. Los ingresos por clasificados, en su día una gran fuente de ingresos de los diarios de pago, han desaparecido. Una parte pequeña se ha ido a sitios especializados en internet y otra la han gestionado directamente los particulares. Otra parte de pérdida de ingresos publicitarios se ha debido a la crisis de recaudación de las

administraciones públicas y de caída de ventas en las grandes empresas, que han dejado de financiar a los diarios, en parte también por una pérdida de influencia social en la que se basaba su modelo de negocio.

En cualquier caso, la crisis económica, la crisis tecnológica y la crisis de modelo de la prensa diaria, han dejado a todo el sector de diarios impresos en pérdidas y, lo que es peor, desorientado y sin una estrategia definida. Queda aquí reseñada una nueva línea de investigación sobre la crisis del modelo y su posible reinvención.

#### **6.6.6. (RC) Recursos clave**

En este módulo se analizan los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.<sup>904</sup>

De ellos, el principal que necesita un diario gratuito para su modelo de negocio son recursos económicos. La principal barrera de entrada en este segmento de prensa diaria es la enorme cantidad de dinero necesaria, para poner en marcha y sostener el negocio, hasta que los ingresos por publicidad tomen el relevo. Como hemos visto, pueden pasar varios años hasta que el diario genere ingresos superiores a los gastos. Las elevadas tiradas y su distribución diaria generan unos costes muy altos, que no están al alcance de cualquiera asumir. Y con retornos previsiblemente más bajos que en los diarios de pago y sin garantías de alcanzarlos. Es por esta razón por la que son muchos los movimientos corporativos de las editoras de diarios gratuitos buscando socios con los que compartir esta alta inversión. Seis cajas de ahorro entraron con Martínez Soler y Escolar en *Madrid y m@s*; *Metro* entró con Godó y Schibsted con Zeta para el concurso del diario de TMB en Barcelona; Schibsted compró a las cajas de ahorro sus diarios para lanzar *20 minutos*; Recoletos vendió a Godó un 30% para lanzar *Qué!*; *Metro* acudió a diversos franquiciados para algunas ediciones regionales; Recoletos y Godó vendieron a Vocento para desinvertir en *Qué!*; editores regionales se asociaron con Planeta para lanzar *ADN*; Planeta les compró luego su parte, etc.

El siguiente activo en importancia es, desde mi punto de vista, el tándem directivo. Con motivo de esta tan elevada inversión es necesaria la figura de un director general o consejero delegado, que hace de puente entre el grupo inversor y el director del diario, que se encarga sólo de la labor de dirección puramente periodística. Este binomio es clave. En algunos de ellos, como *20 minutos* o *ADN*, este equipo de dos se ha mantenido durante mucho tiempo, lo que ha proporcionado gran estabilidad a los diarios. En el modelo de diario gratuito español el director tiene mucho más peso que en el modelo nórdico, donde hay una labor informativa importante pero menos periodismo. De hecho, los directores de *20 minutos*, Arsenio Escolar, y

<sup>904</sup> OSTERWALDER, ALEXANDER y PIGNEUR, YVES. Op. cit., (2012), pp. 34-35.

de *ADN*, Albert Montagut, eran ya periodistas de gran trayectoria y prestigio profesional cuando asumieron el reto de dirigir un diario gratuito. Por el contrario en *Metro Directo*, el perfil del director fue siempre de mucho menor fuste, siendo un profesional de otro nivel. En un momento determinado intentaron un cambio en su modelo, con una información más periodística según el modelo español, y contrataron al periodista Carlos Salas para competir mejor con los otros diarios.

El tercero es la redacción. Como ya se ha señalado, el modelo español de diario gratuito es mucho más periodístico que el modelo nórdico. Por tanto, el producto es mucho más elaborado y también más costoso. Se precisa una redacción mucho más grande. El director de *Metro Directo*, Carlos Salas, afirmaba en 2008 que hacía el mismo producto que *20 minutos*, pero que ellos tenían 230 empleados y *Metro*, 58.<sup>905</sup> Lo cierto es que en el Registro Mercantil Central en la empresa Metro News S.L. en 2008 figuraban 130 empleados y no eran todos los que se necesitaban para editar *Metro* en España, pues había franquicias en Levante, por ejemplo, cuyos empleados estaban inscritos en la empresa titular de la franquicia. En Metro Levante S.L. figuraban, en 2008, otros 34 empleados. Además había otras franquicias Canarias (Canarias Ahora) donde trabajaban 12 personas, y en Castilla-La Mancha (Comunicación Radial de Noticias) donde podría haber otra docena de empleados. Esto haría un total cercano a 190 empleados en *Metro*, en España en 2008.

Pero no es menos cierto que *20 minutos* en España tenía muchos más empleados. En el Registro Mercantil Central en 2008, figuraban 307 empleados. También es verdad que el diario de Schibsted tenía una amplia plantilla dedicada a su diario en Internet, un desarrollo que era mínimo en *Metro*. Sea como fuere, la plantilla de *20 minutos* (el representante del modelo español de diario gratuito) era mucho mayor que la de *Metro* (el representante del modelo nórdico). Más allá de los desarrollos en Internet, el producto elaborado en el modelo español necesita más empleados que el producto nórdico.<sup>906</sup>

Recientemente, Arsenio Escolar reconocía que, en 2008, *20 minutos* tenía 190 periodistas en plantilla. Es decir, casi dos tercios de la plantilla eran periodistas.<sup>907</sup>

La realización del producto editorial coordinado con múltiples ediciones exige un potente sistema informático de comunicación entre las distintas redacciones territoriales y la redacción central.

Es un bien estratégico, a medida y en propiedad de la empresa editora, donde se vuelca y gestiona tanto la información como la publicidad. Este sistema está totalmente centralizado,

<sup>905</sup> SALAS, CARLOS. Op. cit., (2008).

<sup>906</sup> Registro Mercantil Central. Perfiles de Empresa de: Multiprensa y Más, S.L. (Consulta, 18 agosto 2009), Metro News S.L. (Consulta, 2 septiembre 2010), Metro Levante, S.L. (Consulta, 2 septiembre 2010) y noticias de prensa para *Canarias Ahora*. En: Internet. <<http://www.einforma.com>>.

<sup>907</sup> ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. Op. cit., (2013).

con un margen muy limitado para las ediciones regionales. La redacción central decide, coordina y envía todos los documentos finales para su impresión.

Es por tanto, un activo muy importante la red de redacciones, central y locales, que permiten tener cobertura casi nacional, elaborar informaciones de ámbito nacional, regional y local, y captar publicidad nacional, regional y local. Por una parte, durante la llamada “guerra de los gratuitos” esta red también creció por encima de las posibilidades para hacer el diario rentable. Por otra, fue lo que les permitió captar una publicidad nacional para soportes impresos, llegando a públicos urbanos a través de las ediciones en las principales ciudades del país.

El siguiente activo en importancia es el sistema de distribución. Se trata de una actividad externalizada, pero con control directo por parte del diario gratuito. En el caso de *20 minutos* la distribución es propia. *Qué!* y *ADN* en 2009 unieron su distribución, que realizaba la empresa Boyaca. Es un activo estratégico y una diferencia radical con los diarios de pago, cuya distribución está en manos ajenas a la empresa editora. Se materializa mediante repartidores y dispensadores, en determinados puntos de la ciudad. Para ello es necesario obtener los permisos y adjudicaciones municipales correspondientes para los repartidores, y los acuerdos con los establecimientos para los dispensadores.

Otro activo importante es el sistema de impresión. En sus competidores de pago, al inicio de la década, estos sistemas estaban en manos de los editores. Los diarios gratuitos nunca los han tenido en propiedad y siempre han externalizado la impresión. Esto les ha permitido ser mucho más ágiles y flexibles a la hora de adaptar la impresión a las circunstancias. También no tener grandes activos inmovilizados. Se ha dado el caso que, incluso, los diarios gratuitos se han impreso en las rotativas de sus competidores de pago.

Por último, la marca, que como ya se ha indicado, el diario gratuito se esfuerza en desarrollar, consciente de la necesidad de generar una preferencia que le permita competir mejor y ser elegido. Tanto por parte de los lectores, como por parte de los anunciantes. Para ello se han elegido una serie de distintivos de identidad gráfica (*20 minutos*, azul – *Metro*, verde – *Qué!*, rojo – *ADN*, negro), así como valores para impregnar sus contenidos. Ya se indicó que los lectores identificaban en el espectro político a los distintos diarios (*ADN* y *Qué!* centro-derecha; *Metro*, centro; *20 minutos*, centro-izquierda).<sup>908</sup>

#### **6.6.7. (AC) Actividades clave**

Aquellas que requiere el modelo de negocio, es decir mediante las cuales lleva a cabo su propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos.<sup>909</sup>

<sup>908</sup> IPSOS Media. Op. cit., (2007), p. 24.

<sup>909</sup> OSTERWALDER, ALEXANDER y PIGNEUR, YVES. Op. cit., (2012), pp. 36-37.



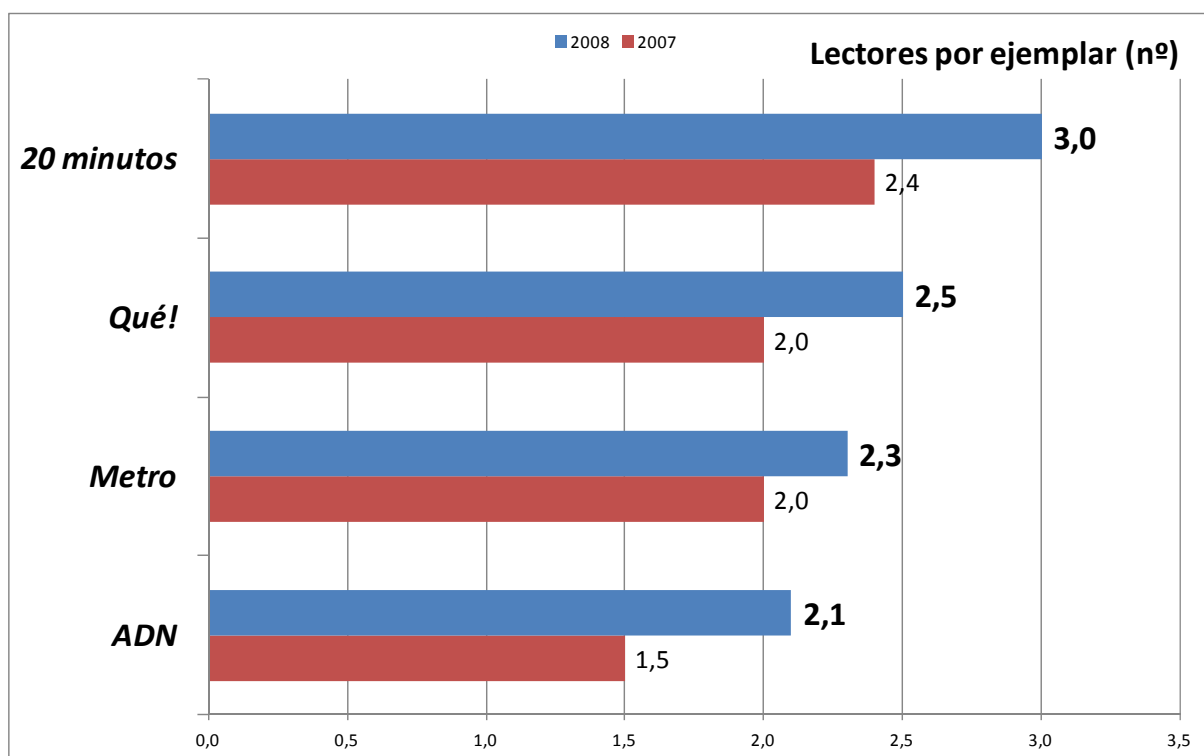
En el diario gratuito una de las actividades clave es la elaboración de un producto editorial atractivo y alineado con los públicos a los que se dirige. Ese producto está diseñado y elaborado para ser leído en unas condiciones determinadas: en un momento preciso (a primera hora de la mañana); para ocupar y entretener al lector en su trayecto de casa al trabajo (en un entorno disruptivo); en un tiempo determinado (de quince a veinte minutos); para un lector que estará informado antes y después (exposición a otros medios); para temas próximos y cercanos a sus intereses (información local y social); y para rotar, es decir, ser leído por más personas que el primer lector al que le llega el ejemplar. El diario gratuito no tiene pretensiones de perdurar. Aspira a cubrir esos veinte minutos de contacto con sus lectores, y está elaborado exactamente para eso.

Otra de las actividades claves es la coordinación editorial. A diferencia del modelo nórdico, que suele ser una edición única en una gran ciudad, en el modelo español se han desarrollado cadenas de diarios gratuitos de ámbito nacional. Esto ha exigido una tarea crítica de coordinación de las distintas ediciones. De hecho, en todas ellas, solo ha habido un director. Las ediciones locales no tenían director (salvo en Madrid y Barcelona, donde solía haber directores adjuntos). El director lo era de todas las ediciones. En las delegaciones había un redactor jefe o como *ADN* en Madrid, un subdirector. La jerarquía ha sido clave para la coordinación editorial. Además, donde los directores tenían más peso periodístico, *20 minutos*, *Qué!* y *ADN*, el cargo se denominaba 'director'. Donde tenían menos peso, como en *Metro*, se denominaba 'director editorial'. Esta denominación de 'director editorial' transmite también una cierta idea de subordinación de la dirección periodística a la dirección (empresarial) general. Una de las tareas a la que estos directores más tiempo dedicaban era precisamente a la confección de las portadas de cada una de sus ediciones.

Otra de las actividades críticas es la producción. Es decir, coordinar la impresión de todas esas ediciones y sus cientos de miles de ejemplares. Desde la dirección se imparten las órdenes y se envían los documentos finales a las distintas plantas de producción repartidas por todo el territorio nacional. Cada edición es un periódico distinto, con diferentes contenidos informativos y publicitarios, pero también con elementos comunes. Con distintas paginaciones y tiradas. Una actividad de producción muy compleja.

Por último, la actividad de distribución también es clave. Como ya se ha explicado, se realiza con promotores o con dispensadores. Los promotores permiten además hacer una distribución muchísimo más rápida y voluminosa. Un repartidor distribuye en tres horas al menos diez veces más ejemplares que el mejor dispensador durante todo el día. También los repartidores proporcionan imagen de marca a la empresa, a través de su indumentaria, material y relación personal, y permiten la realización de acciones especiales, con entrega de muestras, materiales promocionales, folletos, bonos, etc. Esta actividad permite llegar en muy poco

tiempo a un volumen muy grande de lectores. En el periodo de mayor difusión de los diarios gratuitos se repartían casi cuatro millones de ejemplares que llegaban a casi nueve millones de lectores. Esto fue posible gracias a las políticas de distribución que consiguieron ir incrementando la rotación de ejemplares. Se muestran a continuación los incrementos en los índices de rotación de lectores por ejemplar entre 2008 y 2007. Este aumento explica que se consiguiera un mayor número de lectores con menos ejemplares distribuidos.



Fuente: Noticias de la Comunicación nº 290, abril 2009, sobre datos PGD.

En este gráfico vemos como los diarios gratuitos han incrementado enormemente el número de lectores por ejemplar.

En 2007 pudieron imprimir muchos ejemplares, pero tenían rotaciones muy bajas. Con la crisis ya en 2008 se imprimieron menos ejemplares, pero supieron obtener de ellos muchos más lectores. Esto llevó al sector de diarios gratuitos a romper la barrera y llegar a casi nueve millones de lectores (8,75) con 3,5 millones de ejemplares. En 2007 se batió el record de difusión con 3,8 millones de ejemplares y en 2008 se alcanzó el récord de lectores con 8,75 millones. Es sintomático que con este altísimo número de lectores todos los diarios gratuitos estuvieran en pérdidas.

Por otra parte vemos la disparidad de rotaciones entre los distintos diarios gratuitos, que reflejan sus distintas estrategias en contenidos editoriales y en políticas de distribución. Éstas últimas se reforzaban mucho en aquellos días en los que se sabía que se iban a realizar las

encuestas del Estudio General de Medios (EGM). El liderazgo de *20 minutos* era fruto, como ya se ha indicado también, de un profundo estudio de aquellas encuestas del EGM que decían leer su cabecera (“positivos”), de entender qué hacía cada uno de tres lectores tipo de un ejemplar, y de actuar en consecuencia en la distribución.

Por ejemplo, *20 minutos* reparte en cabeceras de trenes de cercanía y no en estaciones intermedias, lo que permite una mayor rotación. O no incluye *sudokus* que hace que se retengan y guarden ejemplares.<sup>910</sup>

El caso de *ADN* era distinto. En palabras de Albert Montagut, su director: “*ADN* no estaba pensado para una lectura de unos veinte minutos, estaba ideado para acompañar a sus lectores durante mucho más tiempo, con el doble objetivo de ser más útil y elevar el ratio de lector/ejemplar”.<sup>911</sup>

Lo cierto es que esta era la razón por la que *ADN* tenía el índice de rotación más bajo de todos los diarios gratuitos. 2,1 (en 2008). No obstante, la idea de Montagut era asemejarse a los grandes diarios de pago, los *quality papers*. Estos mantenían históricamente unos índices más altos de rotación.

#### Diarios de pago de Información General

ÍNDICE DE ROTACIÓN	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Lectores por ejemplar	3,5	3,4	3,7	4,1	4,3	4,4	4,6	4,6	4,7

Fuente: Libro Blanco de la Prensa Diaria 2010 de AEDE, según datos EGM.

Los diarios de pago tienen históricamente una rotación (lectores por ejemplar) mucho más alta que los diarios gratuitos.

Es un dato procedente del Estudio General de Medios (EGM), encuesta realizada en miles de hogares en España en tres oleadas anuales. Podría deducirse que este alto índice es fruto de la lectura en establecimientos públicos, cafeterías, bares, peluquerías, etc., pero el EGM solo encuesta hogares.

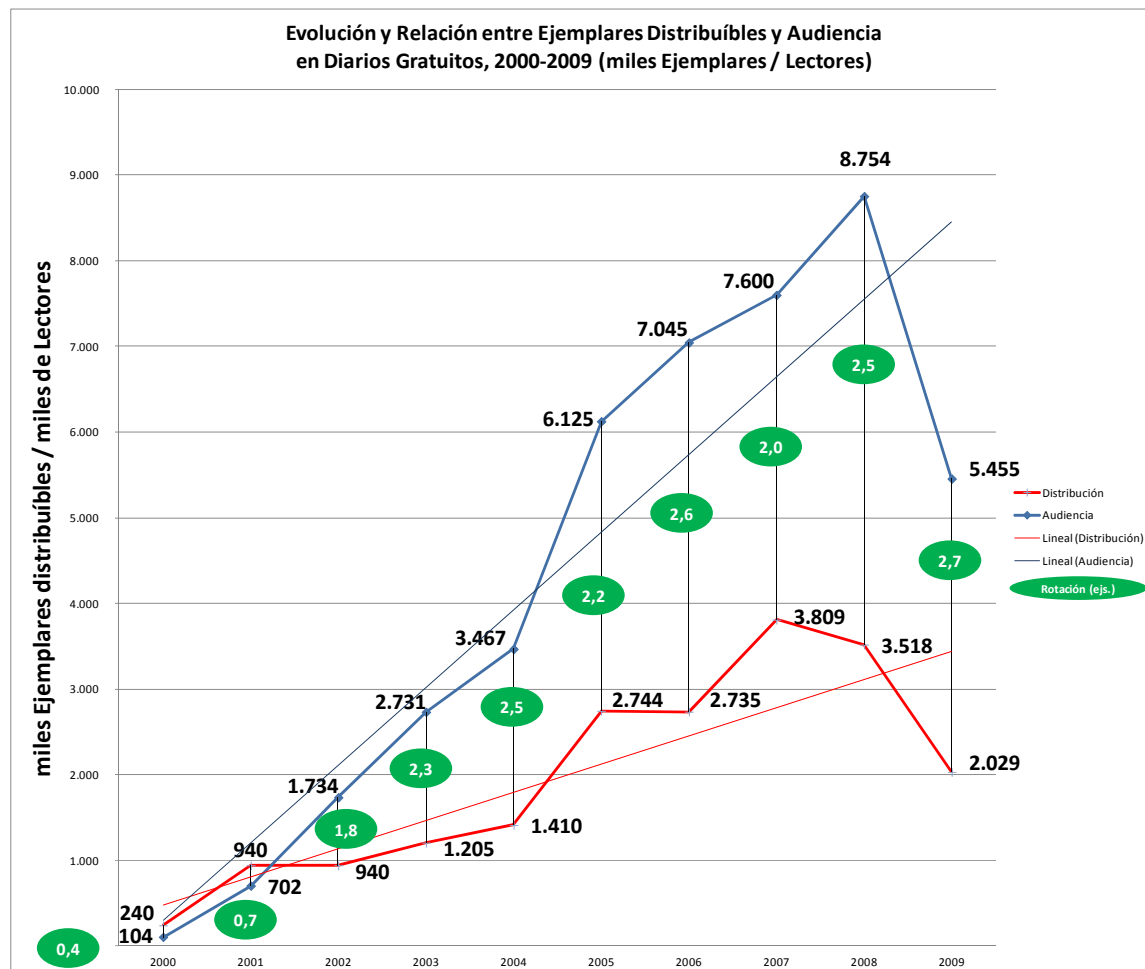
Desde mi punto de vista este índice requeriría una investigación en profundidad que explique esta gran diferencia. Intuitivamente parecería que un ejemplar de prensa gratuita –que nadie ha comprado- debería rotar más que un diario de pago, que tiene un dueño.

Probablemente este alto índice de lectores en los diarios de pago esté validado porque es “el diario que se compra en cada hogar” y por la afirmación de que “todos los miembros del hogar lo leen”.

<sup>910</sup> ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. Op. cit., (2010).

<sup>911</sup> MONTAGUT, ALBERT. Op. cit. (2008).p. 373.

Si el índice de rotación dependiera del tipo de contenidos, la rotación de *ADN* se debería parecer a los diarios de pago. Pero no es así. El EGM ofrece una rotación distinta según los diarios sean de pago o gratuitos.



Fuente: Elaboración propia sobre datos OJD y resumen feb-nov anual AIMC/EGM, [www.aimc.es](http://www.aimc.es)

Como se comprueba en este gráfico, no siempre un incremento de ejemplares produce un incremento en la rotación de ejemplares, ya que muchas veces ese incremento es un aumento de ediciones, como ocurre en 2005, cuando se amplían enormemente el número de ediciones de todos los diarios gratuitos que se publicaban entonces, tras la salida de *Qué!*

Entre 2004 y 2005, aumenta mucho el número de ejemplares, pero la rotación baja de 2,5 en 2004 (solo estaban *20 minutos* y *Metro*, con menos ediciones), a 2,2 lectores por ejemplar en 2005. Esto se debe a que aparece un nuevo diario (*Qué!*) y hay muchas más ediciones de los tres diarios.

Por último, los diarios gratuitos intentaron convertirse en una plataforma, informativa y de servicios, basada en el diario en papel y en el diario en internet. La idea era acompañar al lector a lo largo del día. Esta idea, que en el caso de *20 minutos* fue una evolución, era la idea

fundacional en el diario *Qué!* -aunque luego no se implementó completamente-, y era el proyecto que tenía desde hacía tiempo en mente Montagut y que pudo llevar a cabo en *ADN*.

*ADN* no debía ser solo un periódico. Se creó como una estructura compuesta por diversas plataformas que pretendían mantener informados a sus usuarios durante las 24 horas del día en cualquier lugar en el que se encontraran.<sup>912</sup>

Estas plataformas que se mencionan eran: el diario matutino *ADN*, el diario vespertino en Madrid y Barcelona *ADN2*, y el *diarioadn.es*. La idea, que sobre el papel era brillante, no terminó de cuajar. Como ya se ha dicho, los hábitos de concentración en el transporte público no daban recorrido a la distribución del diario vespertino y, además, el EGM no sumaba los lectores de la tarde a los de la mañana. Por otra parte, en el desarrollo de internet *ADN* lanzó varios proyectos muy diferentes, ninguno de los cuales terminó de consolidarse.

#### **6.6.8. (AsC) Asociaciones clave**

En este módulo del negocio se analizan la red de proveedores, para las actividades que se externalizan, y de socios con las que se realizan actividades conjuntas.<sup>913</sup>

En primer lugar, hay que destacar las alianzas estratégicas de los diarios gratuitos con dos actividades que, normalmente, tiene externalizadas: la producción impresa y la distribución. Esto les permite, como ya se ha indicado, evitar la enorme inversión en activos de producción y la baja ocupación de los mismos. Las rotativas en propiedad de los diarios están tradicionalmente infrautilizadas, nunca se rentabilizan del todo y corren el riesgo de obsolescencia.

Al externalizar la producción se liberan capitales que estarían inmovilizados y se dispone siempre de una maquinaria actualizada. En cuanto a la externalización de la distribución, se evita con ella cargar la plantilla de trabajadores fijos y la enorme problemática de su gestión. El socio externo se ocupa de la contratación temporal de los repartidores, del control de la distribución, y de la gestión de permisos y acuerdos.

Por otra parte, también los diarios han creado asociaciones de ‘coopetición’,<sup>914</sup> esto es, alianzas estratégicas con competidores con quienes compite y coopera. La primera de ellas en la Asociación Española de Editores de Publicaciones Periódicas (AEEPP), en la que se

<sup>912</sup> MONTAGUT, ALBERT. Op. cit. (2008), p. 371.

<sup>913</sup> OSTERWALDER, ALEXANDER y PIGNEUR, YVES. Op. cit., (2012), pp. 38-39.

<sup>914</sup> Nuevo término desarrollado en: NALEBUFF, BARRY J., BRANDENBURGER, ADAM J. y BRANDENBURGER, ADAM M. *Coopetición: Un revolucionario esquema mental para la gestión que combina la competencia y la cooperación: Las estrategias de la Teoría de los Juegos que están cambiando el juego de los negocios*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1997.

integraron los diarios gratuitos, al cerrarse la puerta para ellos de la Asociación de Editores de Diarios Españoles (AEDE). La AEEPP fue el órgano de defensa de sus intereses y su portavoz ante las administraciones.

También, como ya se ha indicado, algunos diarios gratuitos llegaron a acuerdos con diarios de pago para imprimir sus periódicos en sus rotativas.

Otro ejemplo de 'coopetición', por otra parte habitual también estos últimos años en prensa diaria de pago, fue el acuerdo al que llegaron *Qué!* y *ADN*, a través de la empresa Boyaca, para su distribución conjunta. El 80% de los puntos de distribución eran conjuntos.<sup>915</sup>

Un ejemplo de alianza estratégica se ha dado entre Metro International y el grupo Schibsted. Una vez que *Metro* se retiró del mercado español, llegó a un acuerdo para que *20 minutos* fuera su socio en España, y poder así comercializar publicidad internacional y, en su caso, insertarla en el diario español, competidor en su día de *Metro*.<sup>916</sup>

Uno de los proveedores clave de los diarios gratuitos es el proveedor de papel. Hay que tener en cuenta que las multimillonarias tiradas anuales de estos diarios, les permiten obtener enormes ventajas de precio. Más teniendo en cuenta la pertenencia de los pioneros (*20 minutos* y *Metro*) a dos grupos nórdicos, que curiosamente es el lugar de procedencia de los grandes fabricantes mundiales de papel prensa. Se producen economías de escala en la compra conjunta de papel para todos los diarios de estos grupos, tanto de Metro International, como de Schibsted.

El proveedor de papel es un socio estratégico imprescindible, que entiende muy bien el negocio de los diarios impresos, y que ayuda a la empresa editora a desarrollarlo. Esta es una ventaja clave de los grandes grupos nórdicos de prensa y de sus diarios.

Otra asociación clave de los diarios gratuitos es con aquellos organismos y asociaciones encargados de certificar las tiradas, la difusión y las audiencias.

Este ha sido históricamente uno de los puntos de mayor fricción entre los diarios gratuitos y los diarios de pago.

Estos últimos cerraron las puertas de su asociación a los gratuitos, y trabaron la medición de sus tiradas y difusión a través de la OJD, y de sus audiencias por el Estudio General de Medios (EGM), como se ha detallado en capítulos anteriores.

Estas certificaciones son esenciales para entrar en el reparto del mercado publicitario y sin las cuales no se puede llegar a los grandes anunciantes.

Finalmente la OJD creó una división para la medición específica de los gratuitos (PGD) y el EGM midió la audiencia de estos diarios, en una sección aparte.

<sup>915</sup> ALBA HOLGADO, JESÚS. Op. cit., (2011).

<sup>916</sup> *M&M Global* [en línea]. Metro International strikes exclusive ad partnerships in UK and Spain. 18 de noviembre de 2009. En: Internet. < <http://www.mandmglobal.com/media-passport/spain/news/18-11-09/metro-international-strikes-exclusive-ad-part.aspx> > (Consulta, 6 septiembre 2012).

### 6.6.9. (EC) Estructura de costes

En el último módulo se analizan los costes más importantes derivados del modelo de negocio.<sup>917</sup>

De alguna manera, el modelo nórdico de prensa gratuita diaria puede ser considerado un modelo de bajo coste.<sup>918</sup> Los estudios realizados hablan de una reducción de sus costes de producción a la mitad.<sup>919</sup> A ello ayudaban enormemente, la menor calidad del papel por la limitada vida útil del diario; la menor paginación de cada ejemplar; la ligereza de su producto informativo con necesidades editoriales menores y, por tanto, redacciones mucho más pequeñas y baratas; la eliminación de las devoluciones y sus costes asociados; y la mayor eficacia y los menores costes de su distribución, etc.

No obstante, como ya se ha analizado con anterioridad, la estructura de costes de los diarios gratuitos de modelo español es más cara que la de los diarios de modelo nórdico. Las grandes diferencias se deben a que el mercado publicitario español es un mercado nacional, centrado en el medio televisión.

Los diarios, como se ha visto, presentan uno de los índices de lectura más bajos de toda Europa. La publicidad nacional en prensa se planificaba fragmentada en los soportes de los diarios regionales. En cada región el liderazgo era diferente, con una o dos cabeceras de pago históricas. Esto hacía imposible la supervivencia de un diario gratuito que se publicara en solo una ciudad. En el modelo gratuito español, los diarios han tenido que realizar una cobertura más nacional que local, con ediciones en las ciudades más importantes, para intentar captar esa publicidad nacional. Esto eleva en gran medida los costes del modelo. El gusto del lector español, hacia diarios más periodísticos y más políticos, ha orientado también el modelo gratuito español hacia un diario con mayor elaboración que en el modelo nórdico, lo que ha aumentado el tamaño de las redacciones y por tanto, el coste de elaboración del diario. También esto ha incrementado la paginación de los diarios, con mayores tiempos de lectura y menor rotación de ejemplares, lo que vuelve a subir los costes.

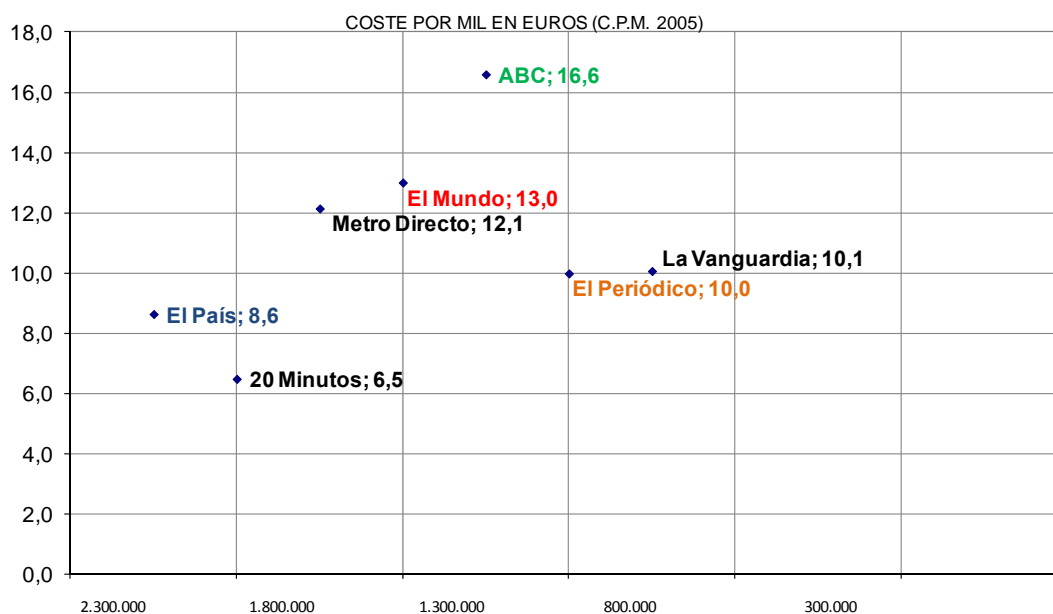
La necesidad de grandes cifras de lectores, para poder competir en este mercado, ha llevado a la distribución más allá del sistema de transporte público. El modelo español ha cambiado los dispensadores en las estaciones de metro, por repartidores manuales en las calles y en puntos clave del transporte público. Este sistema de distribución, aunque se ha ampliado y complementado con dispensadores, es sensiblemente más costoso que el sistema de distribución original del modelo nórdico.

<sup>917</sup> OSTERWALDER, ALEXANDER y PIGNEUR, YVES. Op. cit., (2012), pp. 40-41.

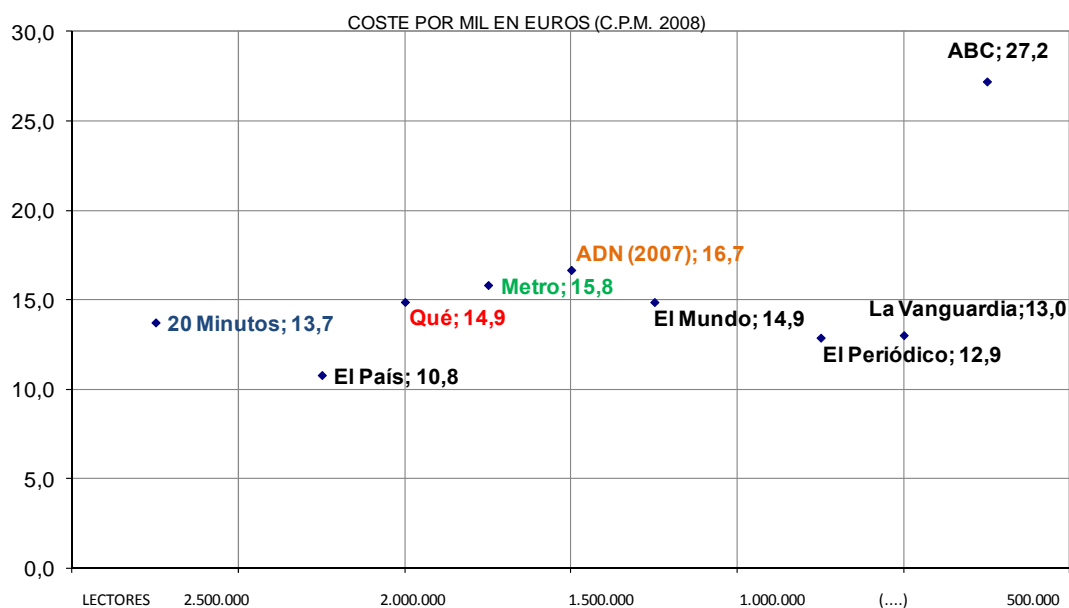
<sup>918</sup> GÓMEZ QUIJANO, ARTURO. Op. cit., (2009),

<sup>919</sup> VIVES DE PRADA, LUIS. Op. cit., (2006), p. 103.

También la flexibilidad y adaptación a las necesidades de las grandes campañas publicitarias les permiten a los diarios gratuitos captar un mayor valor que meramente la venta de un espacio publicitario. No obstante, por sus grandes tiradas e índices de lectores, los gratuitos han podido disponer de tarifas similares a sus competidores de pago. El sector publicitario, que tiene uno de sus indicadores de referencia en el coste por mil impactos (CPM), ha tenido en los diarios gratuitos un socio rentable. Veamos la evolución de este índice en tres ejercicios distintos, para diarios gratuitos y diarios de pago.

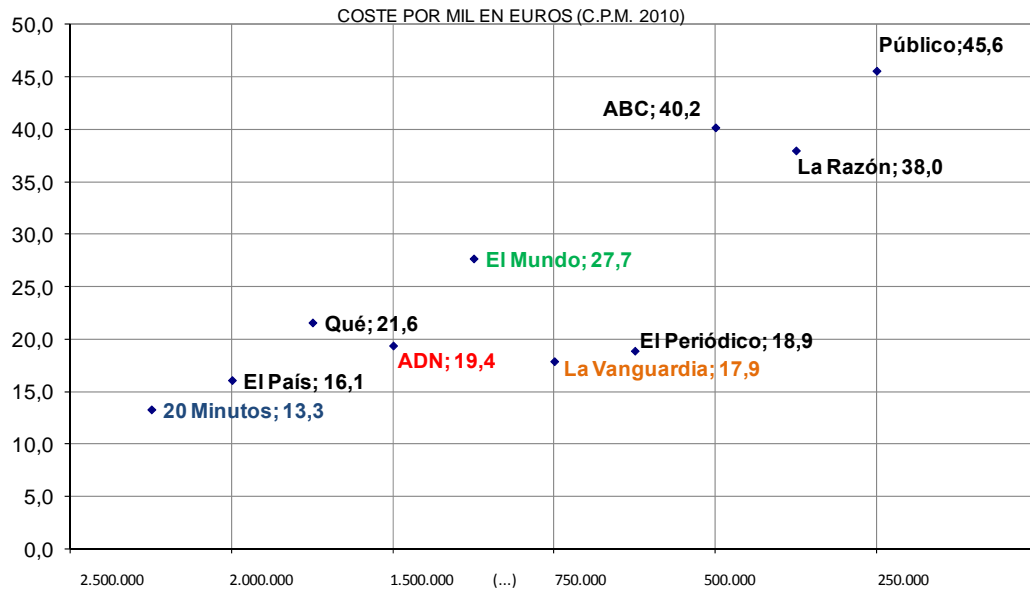


Fuente: Breve panorama de los medios (Mediaedge:cia), 2005. Sobre datos de Lectores de EGM y precio de tarifa de página b/n.



Fuente: Breve panorama de los medios (Mediaedge:cia), 2008. Sobre datos de Lectores de EGM y precio de tarifa de página b/n.





Fuente: Breve panorama de los medios (Mediaedge:cia), 2010. Sobre datos de Lectores de EGM y precio de tarifa de página b/n.

No siempre el coste por mil impactos (CPM) es más barato en los diarios gratuitos. Lo que sí es evidente es que, para el mercado publicitario generalista son impactos muy competitivos. Sobre todo teniendo en cuenta que el perfil de lectores es más similar al de la televisión y al del mercado de gran consumo y, por tanto, del país en general. Los impactos son masivos, llegando a muchos más lectores que los diarios de pago. Tienen una cobertura más nacional y mayor flexibilidad para segmentar geográficamente y llevar las campañas en alguna, en varias, o en todas las ciudades donde se editan estos diarios.

## 7. Percepción de los profesionales de comunicación sobre los diarios gratuitos

La percepción de los diarios gratuitos se ha tratado normalmente desde el punto de vista del público lector, mediante estudios a usuarios del transporte público, universitarios, etc. El mejor de todos ellos, sin duda, el del Estudio General de Medios (EGM), que realiza más de 75.000 encuestas en hogares, para cuantificar la lectura de prensa en el día anterior.<sup>920</sup>

Para los objetivos de la presente investigación, me pareció pertinente tratar de entender cómo los profesionales de la comunicación han percibido este fenómeno, el más importante en nuestro panorama de los medios de comunicación de los últimos años, después de la aparición de internet. El sector de los medios de comunicación es muy heterogéneo. Está compuesto por profesionales del periodismo, de la publicidad, de las relaciones públicas, del diseño gráfico, de la gestión, del marketing, de la enseñanza, de la tecnología, de la investigación, de la impresión, de la distribución y de muchas otras áreas de actividad. No existe una sola institución que les represente a todos ellos, ni hay información que permita definir un universo de profesionales del sector. Esta tarea supondría por sí misma otra investigación. Por estas razones, he configurado una muestra de profesionales que, no siendo representativa del universo de la comunicación en España, pueda ser de interés tener en cuenta su opinión sobre los diarios gratuitos en España.

### 7.1. Ficha de la encuesta propia

Universo: Individuos que trabajan en el sector de comunicación, y/o cursan carreras universitarias y estudios de postgrado para trabajar en él.

Ámbito: España, fundamentalmente sector profesional en Madrid.

Método: Cuestionario en internet. Envío de enlace directo por correo electrónico a bases de datos de profesionales, propias y ajenas.<sup>921</sup>

Muestra: 260 encuestas válidas. Se han establecido segmentos en función de:

-Género

-Edad

<sup>920</sup> AIMC. Resumen general EGM. Año móvil abril 2011-marzo 2012. Ficha Técnica:

Universo: población de 14 o más años (39.450.000 individuos).

Muestra anual tres últimas olas: 30.522 multimedia (+ 49.350 monomedia radio

+ 45.093 monomedia prensa

+ 19.972 monomedia revistas

+ 13.019 monomedia televisión)

Método de recogida de información: entrevista "face to face" (+ entrevista telefónica para ampliación radio, prensa y televisión, + entrevista "face to face" para ampliación revistas)

Diseño muestral: selección aleatoria de hogares y elección de una persona del hogar.

<sup>921</sup> Cuestionario en Internet, en la página: <<http://www.e-encuesta.com>>. Envío por correo electrónico del enlace: <<http://www.e-encuesta.com/answer.do?testid=AZKhAxYsY4>>=>.

- Experiencia en comunicación
- Experiencia laboral en prensa

Fecha: Cuestionario creado el 8 de septiembre de 2010. Trabajo de campo realizado entre el 9 de septiembre de 2010 y 6 de julio de 2011.<sup>922</sup>

## 7.2. Muestra de la encuesta

Se ha invitado a participar en la encuesta a 1.775 profesionales, de ellos algo más del 11% corresponden a profesionales que trabajan directamente en o para los medios de comunicación. Cerca de un tercio de los invitados a participar (31%) eran profesionales de comunicación en grandes y medianas empresas.

También alrededor de un tercio de los invitados a participar eran profesores (5%), universitarios de grado y docentes en escuelas de postgrado, y alumnos (30%) en esos estudios de comunicación. Por último, se invitó a participar en el estudio a otros comunicadores a través de la red social Twitter, seguidores de un perfil profesional del autor.<sup>923</sup>

<b>Categoría profesional invitados a participar</b>	<b>Envíos</b>	<b>%</b>
Profesionales de comunicación en medios, agencias y consultoras	193	11%
Profesionales de comunicación en empresas	555	31%
Profesores de comunicación en docencia de grado y postgrado	93	5%
Alumnos en grado y postgrado en comunicación	534	30%
Comunicadores en redes sociales	400	23%
<b>TOTAL INVITACIONES</b>	<b>1.775</b>	<b>100%</b>

De los 1.775 profesionales invitados se han obtenido 260 cuestionarios válidos, lo que supone un índice de respuesta del 14,6%.

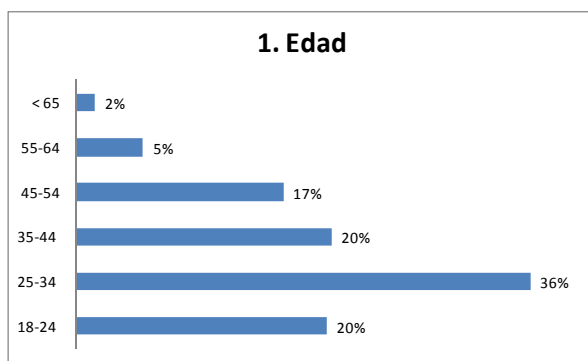
La muestra obtenida es joven. Más de la mitad (56%) de los encuestados tiene menos de 35 años. Una quinta parte (29%) tienen menos de 25 años. Ello es debido a la mayor respuesta entre los universitarios y alumnos de postgrado y a que muchos de los profesionales de los medios de comunicación son jóvenes.

Esto nos permitirá segmentar en dos grupos de edad bien diferenciados y entender sus distintas percepciones.<sup>924</sup>

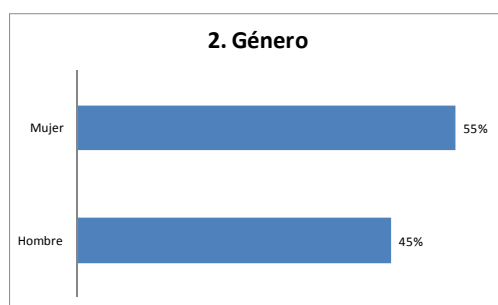
<sup>922</sup> En Anexos se adjunta el cuestionario.

<sup>923</sup> @ArturoGomezQuij

<sup>924</sup> n = 260.



En cuanto al género, existe un predominio en la comunicación de mujeres. También se refleja así en la muestra, con una mayoría femenina (55%). Lo mismo nos sucede aquí, que podremos analizar si existen diferencias en la percepción en función del género.<sup>925</sup>



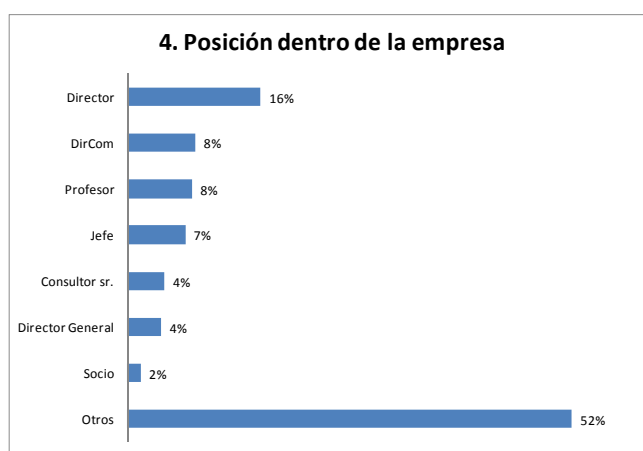
El perfil profesional de la muestra, tal y como se pretendía, era muy variado, reflejo del propio sector de comunicación.<sup>926</sup>



<sup>925</sup> n = 258.

<sup>926</sup> n = 252.

El elevado número de respuestas en Otros (16%) se debe probablemente al enfoque de la propia pregunta (sobre donde trabajan en la actualidad). Hay un alto número de estudiantes en la muestra, pero también profesionales que en el momento de la encuesta no están trabajando. El 76% de quienes han respondido “Otros”, tienen una edad inferior a 35 años. La incidencia del paro en el sector de Comunicación es alta, todavía más en los medios, y con mayor penetración aún en los jóvenes. En la siguiente pregunta, se trataba de discriminar entre Jefes y Empleados, para lo que se pedía también la indicación del cargo que desempeñaban en las organizaciones. Interesaba entender si había alguna diferencia en las percepciones y cuáles eran. La segmentación comprende dos grandes grupos de Jefes (48%) y Otros / Empleados (52%).<sup>927</sup>



Otra de las variables que interesaba tener en cuenta era la experiencia de la muestra. El 54% de los encuestados tiene menos de 8 años de experiencia. El promedio de tiempo trabajando en Comunicación es de 10,1. Se ha calculado que el total de la muestra acumula 2.500 años de experiencia en este sector.<sup>928</sup>

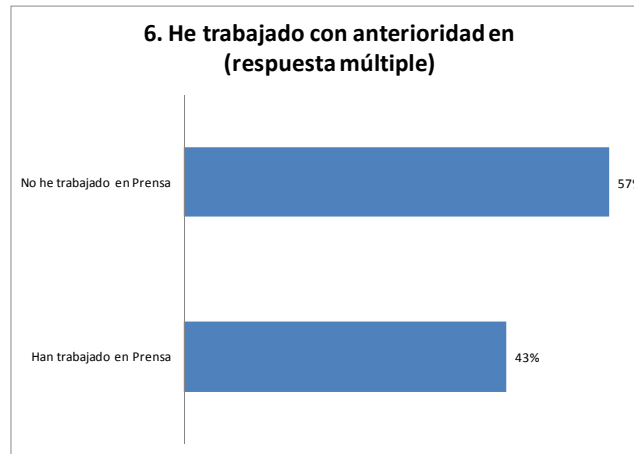


<sup>927</sup> n = 250.

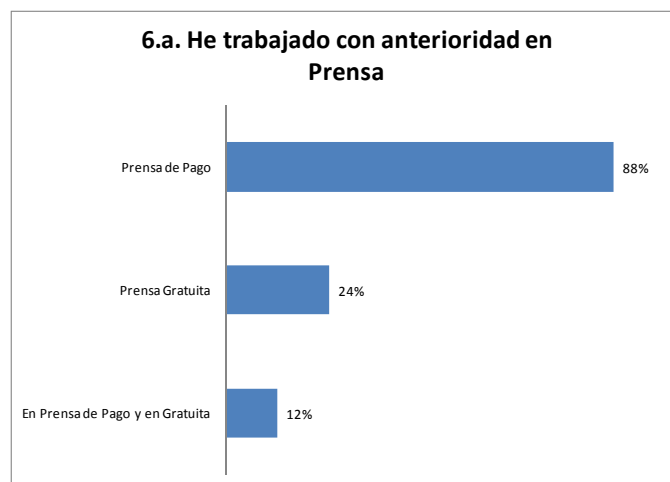
<sup>928</sup> n = 248.

Hay que destacar un alto porcentaje de encuestados (19%) que tienen más de 20 años de experiencia en Comunicación.

La última de las variables independientes que queríamos contemplar era la experiencia previa en prensa. El 43% de los encuestados habían trabajado con anterioridad en prensa, frente al 57% que no lo había hecho nunca. Esta variable nos servirá para ver si hay distintas percepciones sobre los diarios gratuitos, en función de su experiencia en el sector de prensa.<sup>929</sup>



En cuanto a los que habían trabajado previamente en Prensa, la gran mayoría lo han hecho en Prensa de Pago (88%), aunque hay también una cuarta parte de ellos que han trabajado en Prensa Gratuita (24%). El porcentaje de quienes han trabajado en Prensa y lo han hecho en los dos modelos es del 12%.<sup>930</sup>

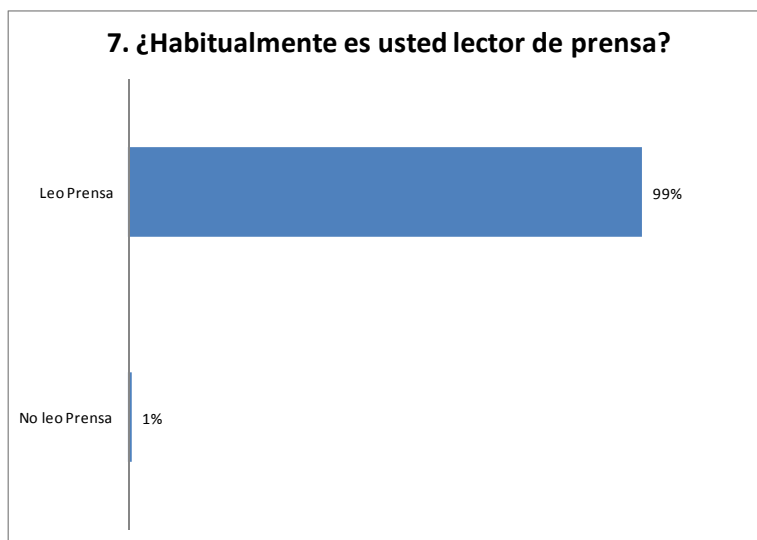


<sup>929</sup> n = 255.

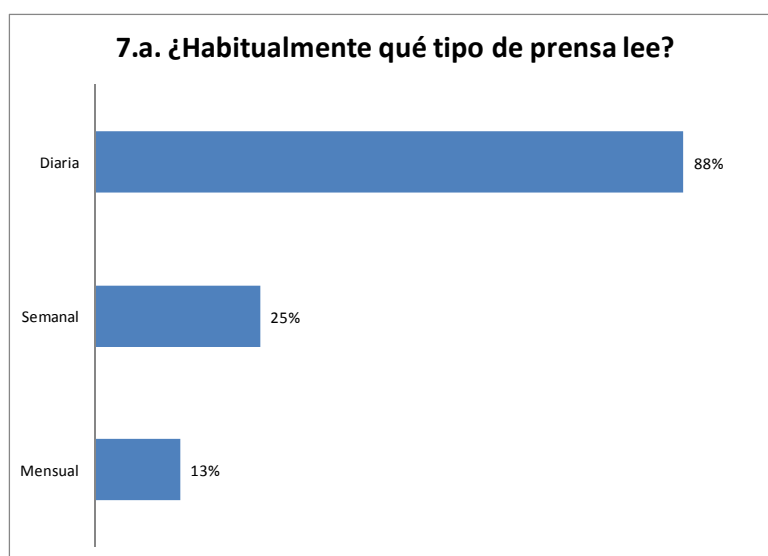
<sup>930</sup> n = 110.

### 7.3. Resultados obtenidos de la encuesta

La gran mayoría de los comunicadores encuestados es Lector de Prensa (99%). Hay un porcentaje mínimo que no lee prensa (en papel) (1%).<sup>931</sup>



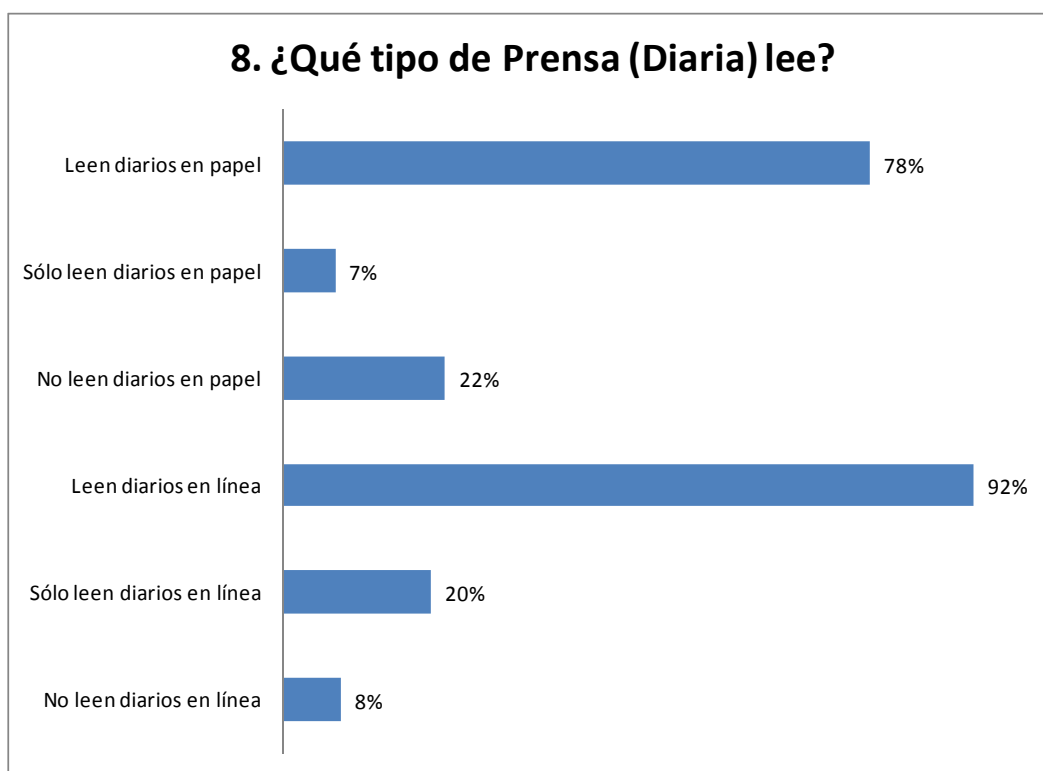
De entre los Lectores de Prensa nos interesa conocer la periodicidad de la prensa que leen. Hay una gran mayoría (88%) que leen Prensa Diaria, lo que nos indica que el 12% de los Lectores no leen este tipo de prensa. Uno de cada cuatro comunicadores encuestados que leen prensa lee Prensa Semanal (25%) y una proporción mucho menor Prensa Mensual (13%), ya que estaban permitidas respuestas múltiples.<sup>932</sup>



<sup>931</sup> N = 260.

<sup>932</sup> n = 258.

Interesa conocer cómo es el tipo de prensa diaria que leen. El 92% lee prensa diaria en línea, frente al 8% de los comunicadores que no lo hace. Por el contrario, cuando el soporte es papel, el porcentaje baja hasta el 78% que lee diarios en papel, frente al 22% que no lee diarios en este soporte. En cuanto a los lectores mono soporte, los resultados son muy distintos. Mientras hay un 7% de comunicadores que solo leen diarios en soporte papel, este porcentaje casi se triplica, hasta el 20% en aquellos lectores que sólo leen diarios en soporte en línea.<sup>933</sup>



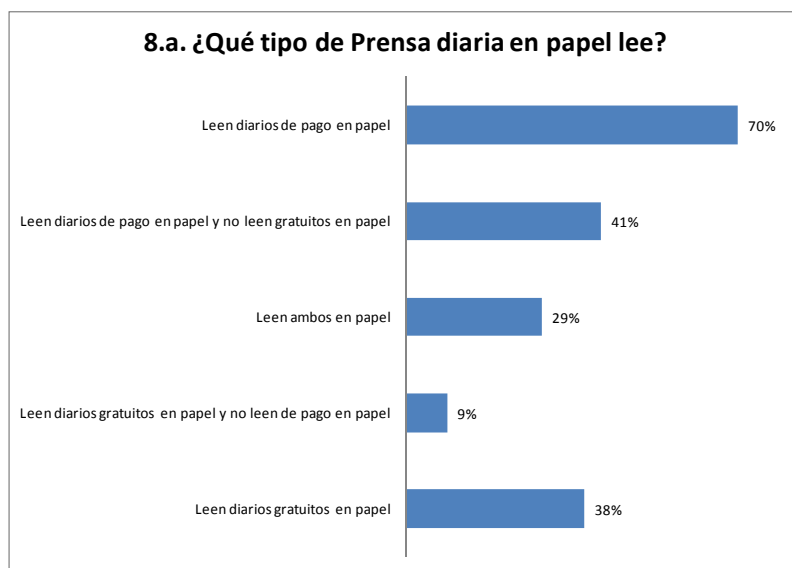
Respecto a la Prensa Diaria en papel que leen los comunicadores, las diferencias son muy grandes cuando se trata de papel (el 70% lee diarios de pago vs. el 38% que lee diarios gratuitos). El porcentaje de lectores que comparten los diarios de pago y gratuitos es de un 29%, que es superior al porcentaje de duplicación que suele tener la prensa gratuita de papel con la de pago, en el cómputo total de lectores.

Este porcentaje de duplicados nos permite conocer los comunicadores que solo leen diarios de pago en papel y no leen gratuitos en papel (41%) y aquellos que solo leen gratuitos en papel y no de pago en papel (9%). Parece, por tanto, que para el comunicador la prensa diaria gratuita de papel es utilizada como un complemento informativo. Sigue siendo, por tanto el diario de pago en papel la referencia informativa para más de dos tercios de los comunicadores.<sup>934</sup>

<sup>933</sup> n = 259.

<sup>934</sup> n = 257.

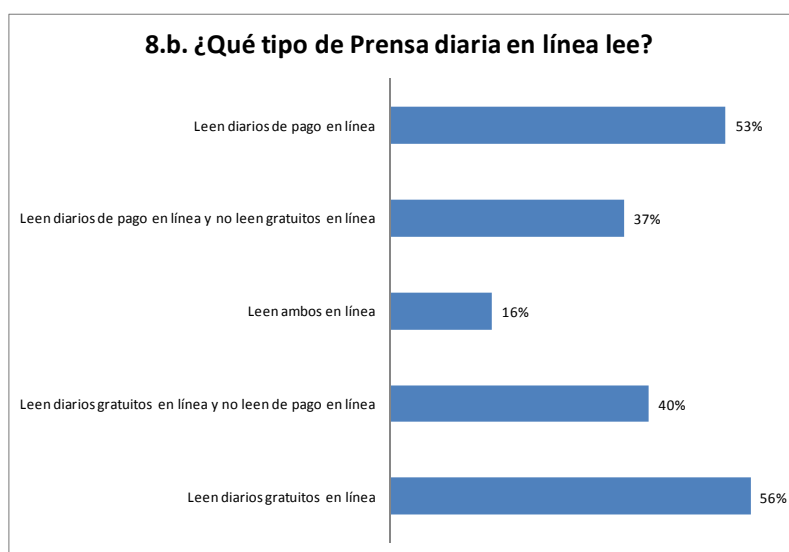




En cuanto a la lectura de prensa diaria en línea, las preferencias cambian. Primero, se igualan mucho más que frente al papel, y además los diarios gratuitos tienen más lectores (56%) que los diarios de pago (53%). Aquí, en este soporte, compiten mucho más igualados.

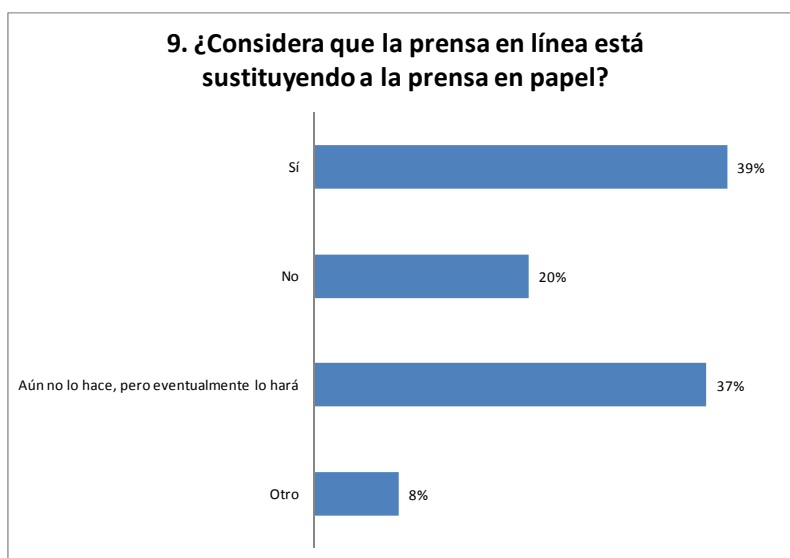
El porcentaje de lectores duplicados, disminuye. Así como el 29% de los comunicadores leía diarios de papel, tanto gratuitos como de pago, en el caso de los diarios en línea este porcentaje baja casi hasta la mitad (16%). Los comunicadores que solo leen diarios gratuitos en línea y no de pago (40%) está también muy igualado con los que solo leen diarios de pago en línea y no gratuitos (37%).

Es decir, en el caso de los diarios en línea, sí que parecen sustitutivos para los comunicadores y no complementarios como ocurría en el caso del papel.<sup>935</sup>



<sup>935</sup> n = 257.

Una quinta parte (20%) de los comunicadores encuestados piensa que la prensa en línea no está sustituyendo a la prensa en papel. Casi el doble de ellos (39%) piensa que sí lo está haciendo. Un porcentaje muy similar opina que ahora no lo hace (37%), pero la acabará sustituyendo. Hay un porcentaje importante (8%) que opina de otra manera.<sup>936</sup>



Entre aquellos que sugieren otras ideas, nos interesa destacar las opiniones de aquellos comunicadores que habían trabajado con anterioridad en prensa:

- Es sustitutiva en gente con pocos recursos
- A diario sí, pero no los fines de semana
- No la sustituye, pero el papel tendrá que redefinirse
- Quedarán ambas opciones si son de calidad
- La sustitución se hará progresivamente
- Son perfiles diferentes con necesidades distintas de ocio y consumo
- En capacidad, velocidad, acceso, sí. En análisis y profundidad, no, por la forma en que están enfocados los medios en línea.
- Provocará un gran cambio, pero no la desaparición total. Cambiará el modelo. En línea, consulta inmediata; papel para contextualización, más caro y exclusivo.
- Tiene gran relevancia pero la mayoría prefiere leer en papel.
- Da igual el soporte para leer si hay calidad. Para textos largos, mejor el papel.<sup>937</sup>

<sup>936</sup> n = 259.

<sup>937</sup> En Anexos 10.9 se incluyen los textos completos de las 21 opiniones vertidas en esta pregunta de la encuesta. De estas opiniones, 9 son de comunicadores que habían trabajado con anterioridad en prensa, que son las que aquí se han resumido.

En definitiva, los comunicadores piensan que la prensa en línea está sustituyendo a la prensa de papel, al menos en grandes aspectos, como los ligados a la información, a la inmediatez, a los recursos económicos, a los contenidos superficiales, etc. También conviene señalar que en el momento de realización de la encuesta no se había producido el boom de las tabletas digitales y de las plataformas de kioscos interactivos de los grandes diarios. Una de las cuestiones más importantes para la investigación es comprobar si hay atributos diferenciados para los diarios gratuitos frente a los diarios de pago. Es decir, si los comunicadores perciben de manera muy diferente a uno y a otro tipo de prensa.

Los comunicadores entienden que los Diarios Gratuitos<sup>938</sup>, por encima de todos los atributos, son Fáciles de leer (83%). Quizá este mismo atributo explique una buena parte del éxito de su gran difusión entre los públicos a los que se dirige. En el siguiente grupo de atributos se encuentran Fenómeno urbano (62%); Cercanía al lector (57%); Entretenida (54%) e Información ágil (48%).

Un tercer grupo de atributos, considerado por los comunicadores con respecto a los Diarios Gratuitos, son: que se ve como una prensa Masiva (38%) y con Saturación publicitaria (37%). Una cuarta parte de los comunicadores perciben estos diarios como Generalistas (25%) y, poco más de una quinta parte, como un Soporte publicitario efectivo (22%).

Por el contrario, muy pocos de los comunicadores ven los Diarios Gratuitos como un Negocio rentable (8%). Tampoco los ven como una prensa Partidista o Politizada (7%). No creen que Cree opinión (5%), ni que tenga Credibilidad (2%) ni que ofrezca Análisis e Interpretación (1%).

En los atributos que mencionan en Otros (6%), se encuentran:

- Información ligera, sin profundidad
- Amarillismo
- Comodidad y accesibilidad para el lector
- Distribución masiva y oportuna
- Menor credibilidad por: gratuidad, formatos, exceso de publicidad
- De color
- Fomenta el hábito de lectura
- Se adapta a un rango muy amplio de lectores

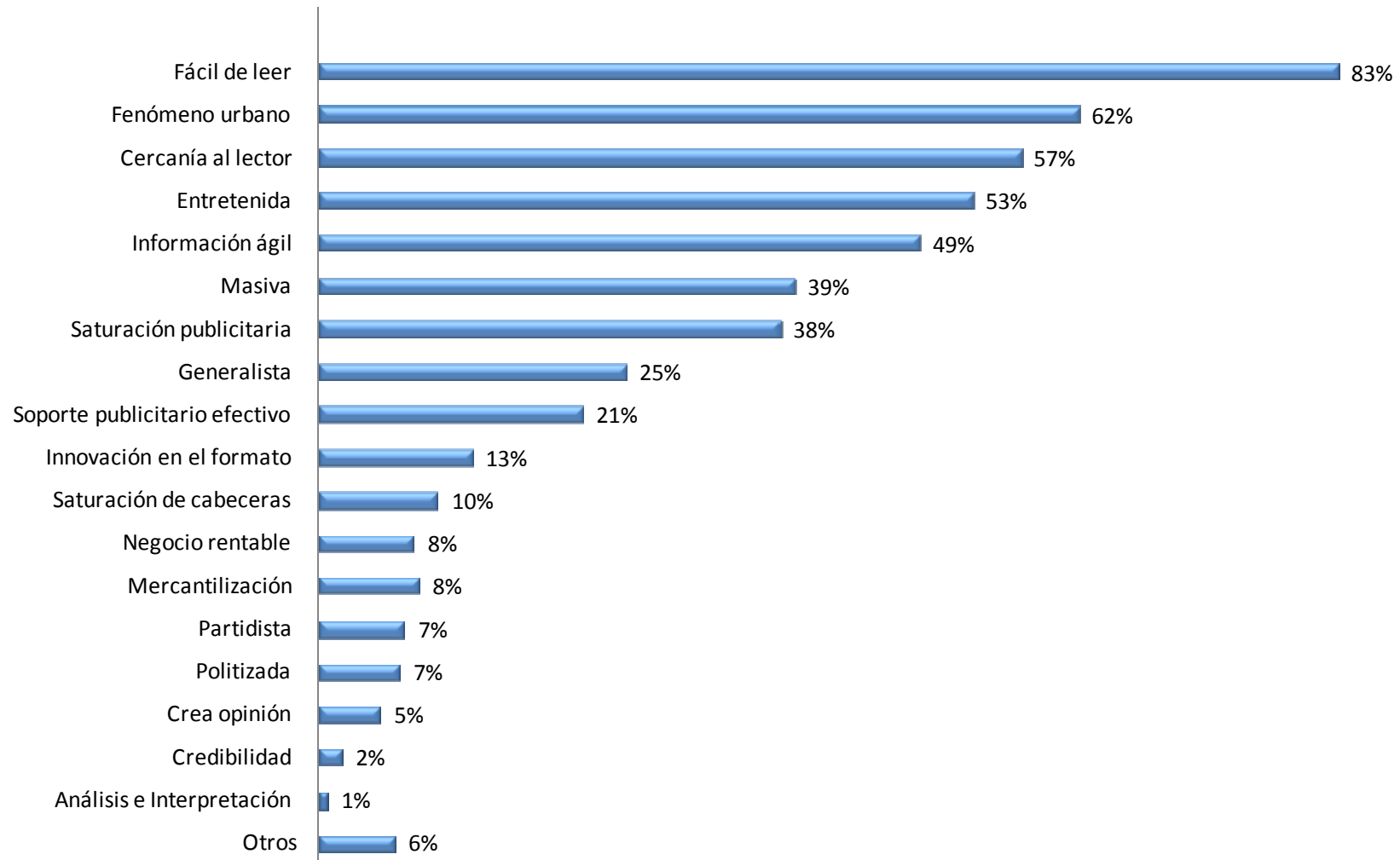
Es de destacar que los atributos percibidos están muy alineados con el modelo que siguen los Diarios Gratuitos. Los comunicadores los ven como una prensa de proximidad y cercana al lector, muy urbana, con información ágil y entretenida, pero poco rentable como negocio y que no está politizada ni ofrece opinión ni análisis.

Se presenta, a continuación, gráficamente los atributos percibidos en los Diarios Gratuitos.

---

<sup>938</sup> n = 256.

### Atributos Diarios Gratuitos (%)



Los comunicadores perciben mayoritariamente los Diarios de Pago<sup>939</sup> como una prensa que presenta Análisis e Interpretación (71%) y Crea Opinión (69%). Es decir, justo en el otro extremo de lo que percibían en los Diarios Gratuitos que entendían que no lo hacían.

En el siguiente grupo de atributos por importancia, nos encontramos que ven a los Diarios de Pago como una prensa Politizada (57%), con Credibilidad (55%) y Partidista (47%).

A mucha mayor distancia se perciben otros atributos como que es una prensa Generalista (28%) y Masiva (22%),

El 17% de los comunicadores piensa que los Diarios de Pago son un soporte publicitario efectivo.

Pocos perciben (13%) estos diarios como una prensa Mercantilizada, Saturada de Publicidad o Fácil de leer.

Tampoco se percibe Cercana al lector (12%) ni como un Negocio rentable (10%), Saturada de cabeceras (9%), con Información ágil (9%) o Entretenida (6%), ni como un Fenómeno urbano (6%) ni Innovadora en el formato (5%).

En los atributos que mencionan en Otros (7%), se encuentran:

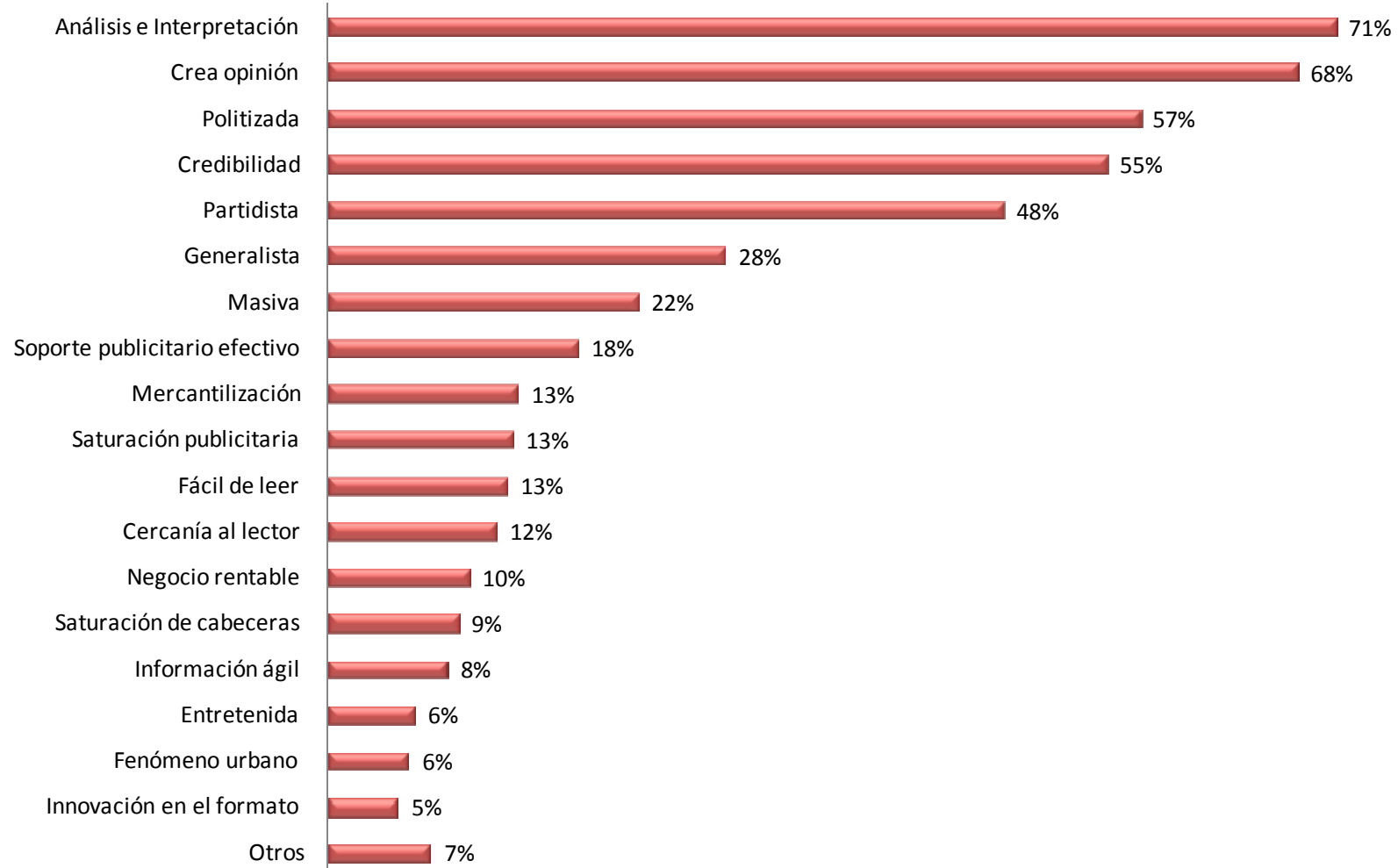
- Más calidad
- Valor de la experiencia de lectura
- Medio como seña de identidad del lector
- Rito social de lectura de prensa, costumbre, tradición
- No es efectivo el formato y diseño de la publicidad en papel
- Refleja los intereses de la empresa editora
- Más rigor
- Siguen siendo clave en el análisis político
- Noticias más largas y exhaustivas, con más datos
- Menos noticias intrascendentes
- Más fuentes de ingresos, por lo que resisten mejor la presión de los grupos de opinión

Se presenta, a continuación, gráficamente los atributos percibidos en los Diarios de Pago.

---

<sup>939</sup> n = 260.

### Atributos Diarios de Pago (%)



Cuando comparamos la percepción de los Atributos en función del tipo de Diario, se nos presentan de manera destacada las grandes diferencias. Esto nos permite afirmar que los comunicadores perciben de manera muy distinta los dos tipos de prensa.

Los grandes diferencias de los Diarios de Pago con los Diarios Gratuitos están en la Credibilidad y en los Atributos de opinión e interpretación, incluidos los de ideología, como prensa politizada y partidista.

Por el contrario los Diarios Gratuitos presentan grandes diferencias con los de Pago en otras áreas y se percibe como un formato fácil de leer, de información ágil, urbana y entretenida, muy cercano al lector.

También se ve como una prensa con mucha mayor saturación publicitaria, fruto de ser su única fuente de ingresos y la utilización de formatos mucho más agresivos, como falsas portadas, módulos especiales, etc.

Para los comunicadores, los dos tipos de prensa, Diarios Gratuitos y Diarios de Pago, están muy igualados cuando se habla de: Innovación de formato (aunque se ven más innovadores los gratuitos), de la efectividad publicitaria del soporte (menos eficaz se perciben los de pago), de la saturación de cabeceras, de la rentabilidad del negocio o de la mercantilización de los soportes (algo mayor en los de pago).

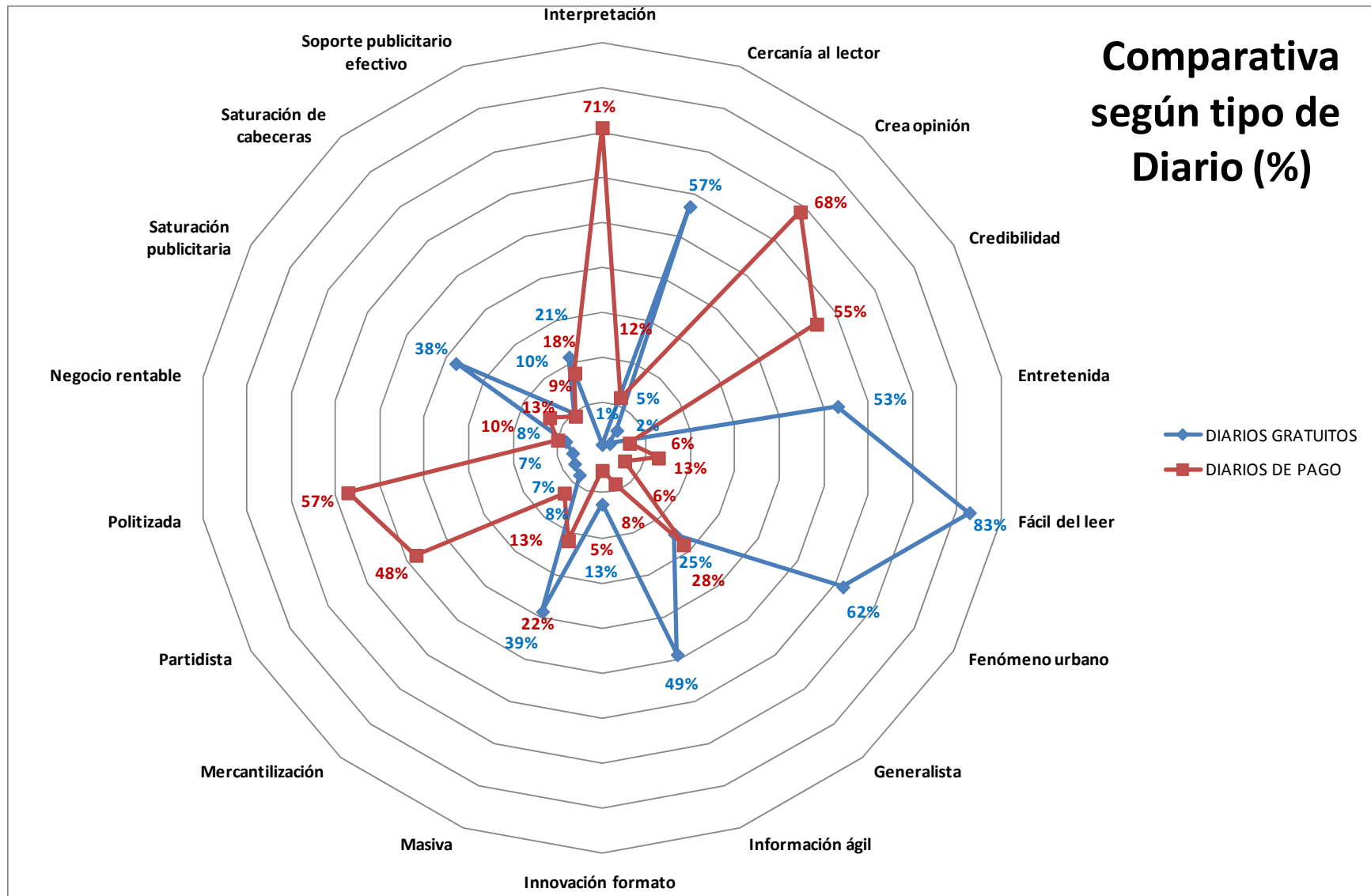
Podemos analizar también los Atributos desde el punto de vista de cada tipo de Diario. En los siguientes cuadros se presentan los Atributos percibidos, primero desde el punto de vista de los Diarios Gratuitos, y luego desde el ángulo de los Diarios de Pago. Ello nos permite visualizar las diferencias y las similitudes, siempre desde la percepción que de estos diarios tienen el grupo de comunicadores que ha participado en la investigación.

Si tuviéramos que resumir en dos grandes líneas estas percepciones, diríamos que los comunicadores ven a los Diarios Gratuitos como una prensa de contenidos ligeros, informativos y de entretenimiento, cercana al lector.

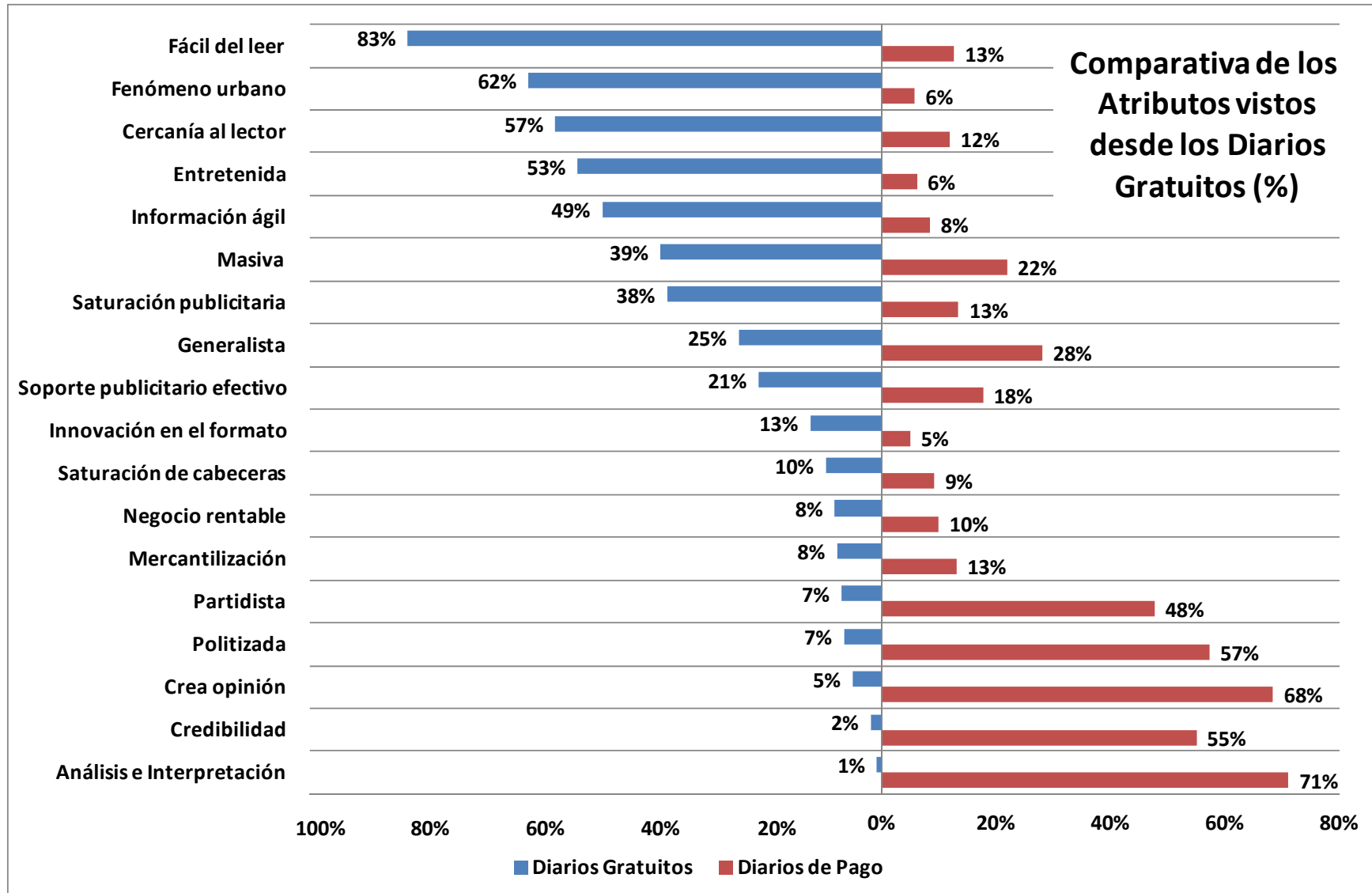
Los Diarios de Pago se ven, sin embargo, como una prensa ideológica, muy politizada, que crea opinión y que tiene credibilidad.

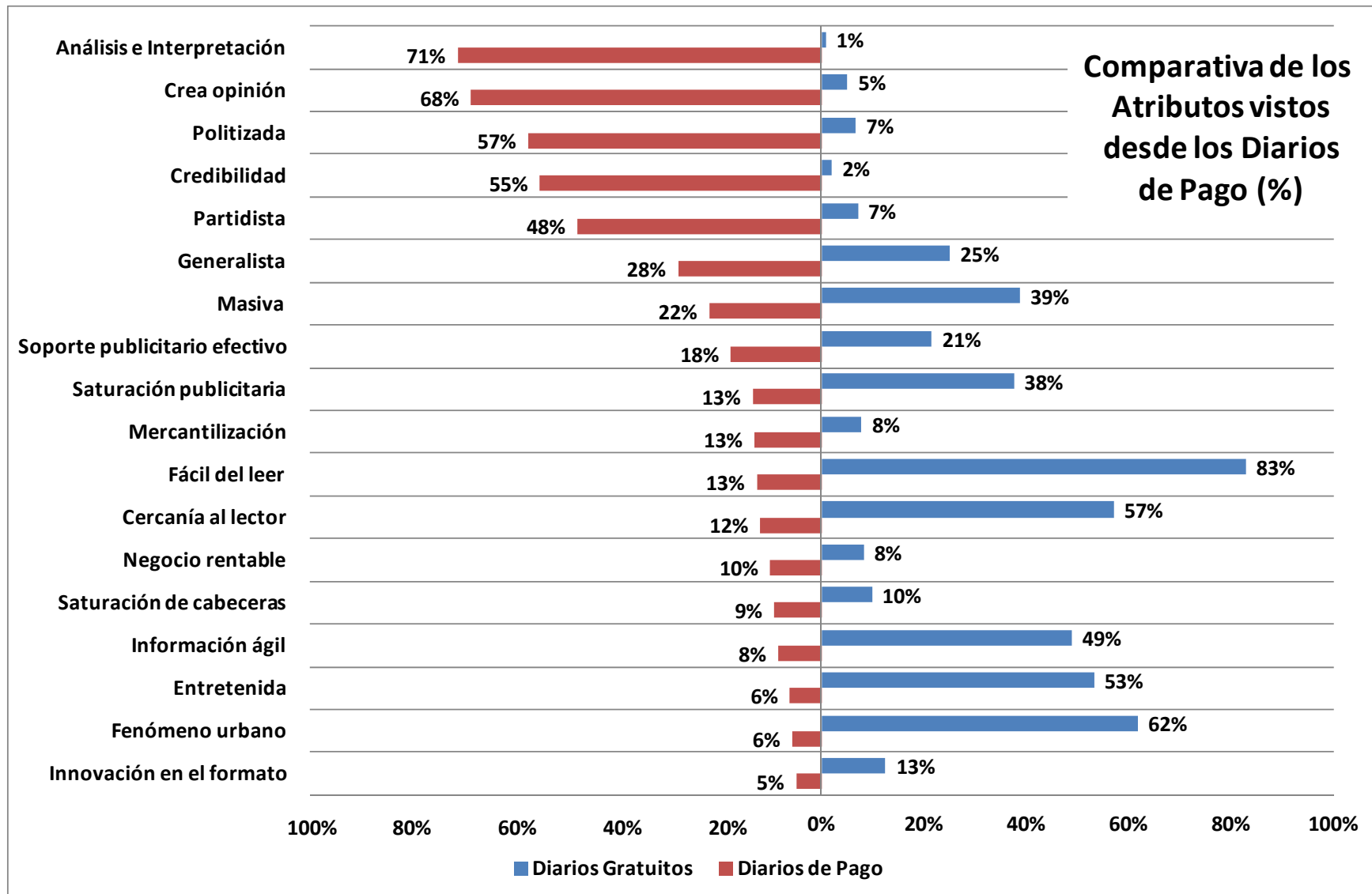
Se presenta ahora la comparación gráfica entre los atributos percibidos en los Diarios Gratuitos y los de los Diarios de Pago.

## Comparativa según tipo de Diario (%)









Si cambiamos el enfoque, podemos realizar el análisis desde el punto de vista de cada uno de los Atributos. Esto nos permite entender cómo perciben los comunicadores cada uno de los Atributos, si mayoritariamente lo asocian a los Diarios de Pago, o a los Gratuitos, o si está equilibrado entre ellos.

Esta información nos permite deducir donde funciona mejor cada uno de los Atributos, si en los Diarios de Pago o en los Diarios Gratuitos.<sup>940</sup>

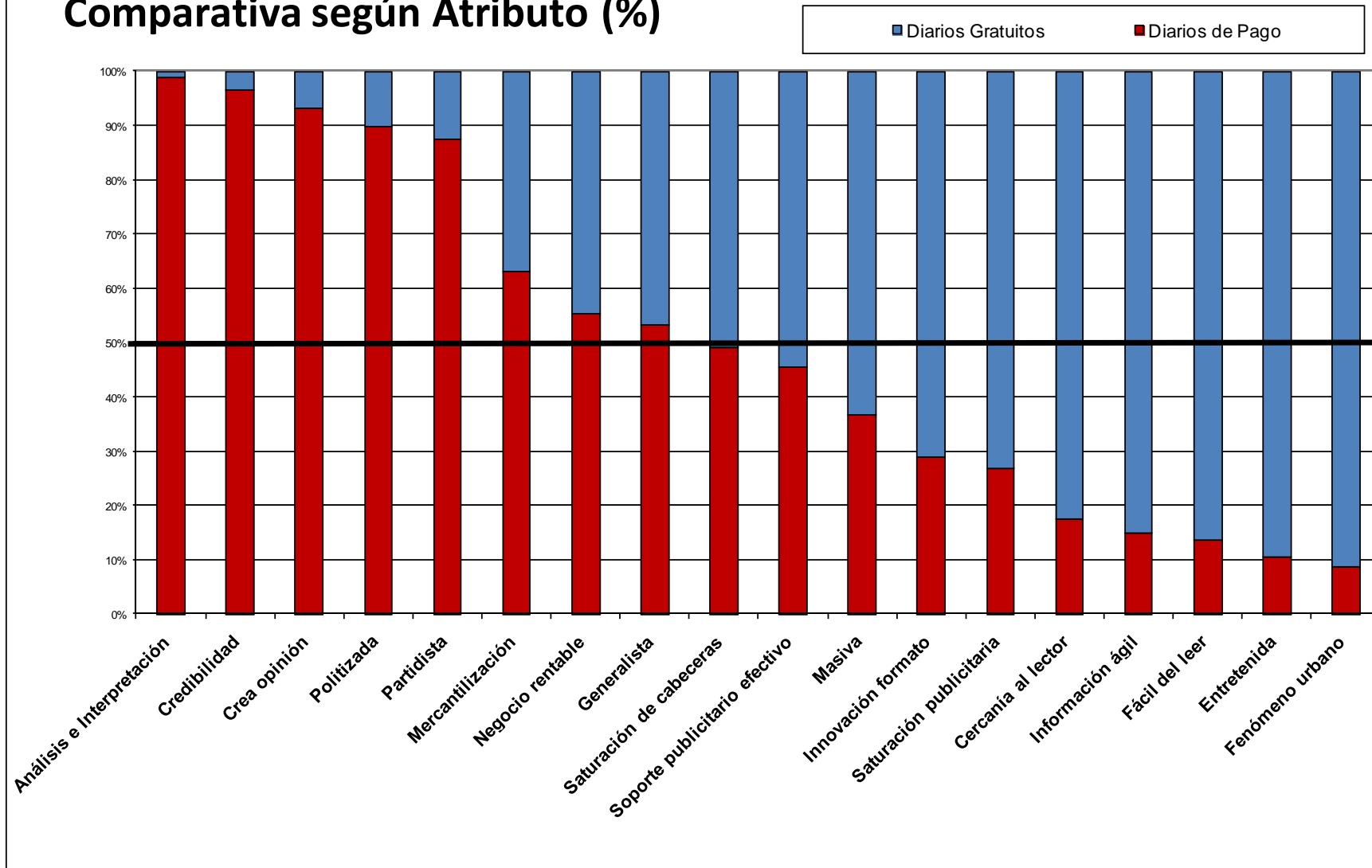
<b>Comparativa Atributos</b>		<b>D. Pago</b>	<b>D. Gratuitos</b>
<b>Atributos</b>	<b>Total %</b>	<b>Total %</b>	
Análisis e Interpretación	99%		1%
Credibilidad	97%		3%
Crea opinión	93%		7%
Politizada	90%		10%
Partidista	87%		13%
Mercantilización	63%		37%
Negocio rentable	55%		45%
Generalista	53%		47%
Saturación de cabeceras	49%		51%
Soporte publicitario efectivo	46%		54%
Masiva	37%		63%
Innovación formato	29%		71%
Saturación publicitaria	27%		73%
Cercanía al lector	18%		82%
Información ágil	15%		85%
Fácil del leer	13%		87%
Entretenida	11%		89%
Fenómeno urbano	9%		91%

Al tener en consideración el Atributo y como los comunicadores lo han asignado a uno u otro tipo de diario, los rasgos quedan más marcados, más nítidos. Así, destaca más aún la bipolaridad Pago/Opinión y Gratuitos/Cercanía. La prensa de pago se vería más cerca del poder, frente a la prensa gratuita que parece percibirse más próxima al lector.

Algunos Atributos se destacan más desde esta perspectiva. Los Diarios Gratuitos se ven como una prensa más Masiva, más Innovadora en el formato y mucho más Saturada publicitariamente que los Diarios de Pago.

<sup>940</sup> Diarios de Pago, n = 260. Diarios Gratuitos, n = 256.

## Comparativa según Atributo (%)



Una vez vistos los Atributos percibidos en los distintos tipos de diarios, se les pidió a los comunicadores que indicaran los Atributos ideales en un Diario en Papel, sin indicar si se trataba de Diarios de Pago o de Diarios Gratuitos.

El diario ideal para tres cuartas partes de estos comunicadores debe tener los atributos de Veracidad (77%) y Actualidad (76%). Estos son los dos pilares en los que debería basarse un diario ideal, según su percepción. Información veraz y de actualidad son las claves para un diario en papel.

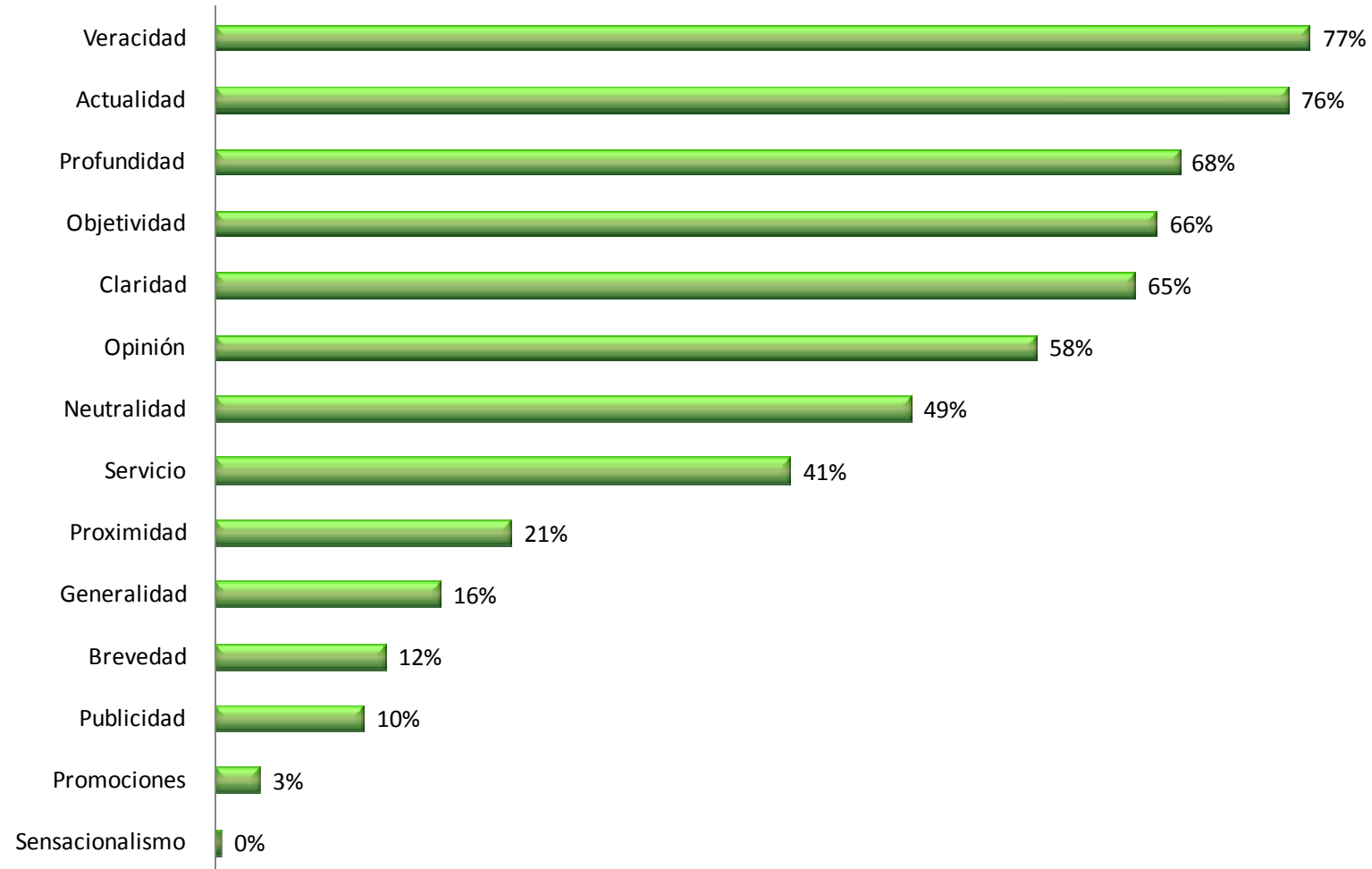
Otros atributos fundamentales para dos tercios de los comunicadores son los siguientes: Profundidad (68%), Objetividad (66%) y Claridad (65%). Estos atributos se alinean perfectamente con el modelo ideal de la prensa de referencia, de calidad, con los “*quality papers*”. Son también características deseables, en parte quizá porque se echen en falta en la prensa diaria actual en papel.

Más de la mitad de los comunicadores creen que la Opinión (58%) debe ser también un atributo presente en un diario ideal de papel. Casi la mitad (49%) señala que es deseable la Neutralidad. El 41% cree que el Servicio es un atributo deseable para la prensa diaria de papel. Otros atributos con mucha menor relevancia para los comunicadores son la Proximidad (21%), la Generalidad (16%), la Brevedad (12%), la Publicidad (10%) o las Promociones (3%).

Otros Atributos que creen que debe tener un Diario en Papel:

- Valor añadido del análisis e investigación y discriminación de fuentes
- Educacional, no sujeto a corrientes ideológicas
- Calidad en papel, textos, fotos, diseño.
- Firmas importantes
- Defensa de los intereses generales a partir de la investigación
- Buen uso del lenguaje escrito
- Más caros
- Más interpretación
- Objetividad, en cuanto al método de informar
- Temas propios, más trabajo de campo
- Entrega a domicilio a primera hora mañana
- Aspiración a ser veraces y objetivos

### Características deseables en Diarios (%)



Se preguntaba a los comunicadores cuál era su opinión sobre la evolución y desarrollo que habían tenido los Diarios Gratuitos desde su aparición, hasta nuestros días. De los 260 profesionales que respondieron, 209, es decir el 80%, contestaron aportando su visión de esta evolución de los Gratuitos. Se transcriben a continuación las principales ideas aportadas.

#### Opiniones positivas sobre la evolución de los Diarios Gratuitos

- Estilo propio en contenido
- Han mejorado sus contenidos notablemente. Velocidad en adaptarlos
- Esfuerzo por encontrar información cercana que afecte realmente al ciudadano
- Iniciativas sociales (p.e.: liberación de preso español en Filipinas) al estilo del viejo sensacionalismo
- Presentación más dinámica de la información
- Lo más interesante las investigaciones de temas locales
- Gustan y continuarán gustando en el futuro
- Decisión acertada captar a los que no leían prensa diaria. Por primera vez ha habido un incremento de lectores que antes no leían prensa
- Se han ido convirtiendo en medio de referencia para un público más amplio.
- Herramienta útil para que todo el mundo esté informado
- En online llega a jóvenes que no leerían prensa en papel
- Engancha al lector que no quiere prensa de pago
- Se están profesionalizando
- Cada vez más periodistas trabajan en este tipo de prensa
- La publicidad no resulta engorrosa
- Han sabido captar publicidad y anunciantes que se resistían
- Rentables para la publicidad por su gran audiencia
- Es un buen soporte para llegar a un público de clase media, media-baja
- Es un buen soporte para determinados productos y servicios
- Avanza en calidad e impacto, en constante evolución. Fenómeno que va en aumento
- Han sobrevivido los que se gestionan mejor. Han hecho un gran esfuerzo por mantenerse durante la crisis
- Gran innovación en el sector, estímulo para la prensa de pago
- Fuerte competencia a la prensa de pago. Eventualmente la sustituirán
- Quien se informa por ellos no necesita a los de pago
- Se confía igual en los gratuitos que en los de pago, ya no son sospechosos
- Evolución correcta. Han ocupado un vacío sin afectar a los de pago

- Su diversidad en papel y en online amenaza a los de pago
- Los gratuitos tienen su espacio de progresión en su versión digital
- Lo que sí es sustitutivo de los de pago es la versión online del de pago
- Han tenido una introducción muy positiva en la sociedad
- Asentados y afianzados en su nicho. Van hacia la madurez
- Grandes tiradas, evolución positiva y progresiva en penetración
- Distribución muy eficaz al entregársela en mano al lector
- Gran implantación en grandes ciudades por su formato de fácil lectura para el transporte público. Indispensable para quien viaja en él.
- Ajustado al ritmo de vida actual. Se aceptan porque cubren un hueco
- En formato electrónico se han adaptado mejor
- Modelo adecuado para prensa local y regional y periodicidades mayores que diaria
- Se han convertido en un gran negocio.

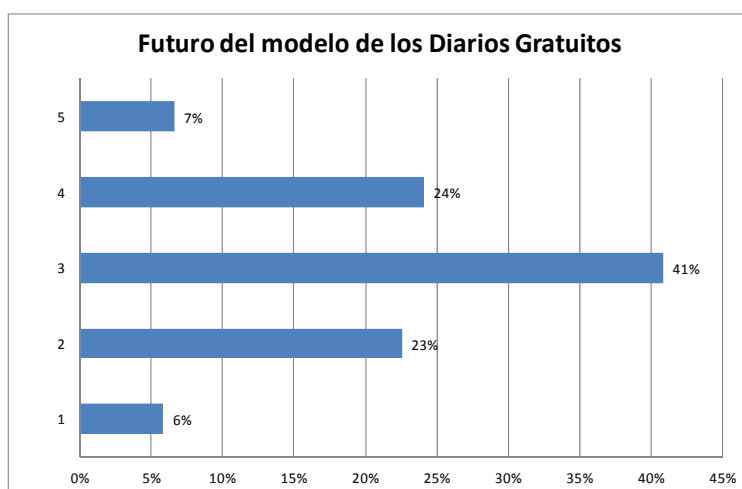
#### Opiniones negativas sobre la evolución de los Diarios Gratuitos

- Información descafeinada, demasiado intrascendente, ligera y sin análisis ni interpretación. Tratamiento frívolo de la información
- Parece un resumen de prensa. Noticias sin elaboración. Falta contenido
- Periodismo barato de corta y pega, que se regala
- Uso excesivo de estudios y estadísticas de otros
- Bajo presupuesto, por lo que no pueden invertir en investigación
- No han sabido seguir un proceso de mejora profesional
- Han empeorado en calidad. Han pasado de innovadores a populistas
- Es sensacionalista, pero sin influir en la opinión de las masas
- Han hecho el papel de tabloides en el mercado español
- Algunas cabeceras fuertemente partidistas y populistas
- No han cambiado nada
- Estancados. Han evolucionado poco
- Inestables, no han despegado, no se han consolidado
- Están en declive: reducción de páginas, de formato, etc.
- Han ido desapareciendo, se ven menos ejemplares en la calle
- Demasiadas cabeceras. No hay mercado para todos. Irán desapareciendo, caerán ADN o *Qué!*
- La gente que valora la prensa escrita no valora la prensa gratuita
- En ciudades pequeñas se prefieren los tradicionales diarios de pago



- No han podido desbancar a los diarios de pago
- Han robado lectores a los de pago
- No se renuevan tanto como los de pago
- Su modelo de financiación es deficitario, no pueden funcionar
- Surgen al calor del boom inmobiliario
- Dependencia en exceso de la publicidad, problema ahora con la crisis
- No han triunfado por estar básicamente destinados a publicidad
- Cada vez tienen más publicidad, son más comerciales
- Son meros escaparates publicitarios, sin inversión publicitaria son meros folletos
- Fue un boom. Fenómeno coyuntural asociado al crecimiento económico
- Queda por demostrar su rentabilidad
- Es necesario que reinvente su modelo de negocio, para crear una prensa fiable con mayor calidad y rentabilidad
- Al ser gratis ha acabado perdiendo valor
- Algún día quizá haya que pagar un precio mínimo
- La portabilidad de las Nuevas Tecnologías (incremento de tabletas y smartphones) puede desbancarles a medio plazo
- No han sabido crecer fuera del transporte público

Cuando se pregunta a los comunicadores sobre el futuro del modelo de los Diarios Gratuitos, la mayor parte de ellos (41%) no se decantan por ninguna de las opciones extremas (puntuación 3), lo que indica que no parecen estar seguros sobre si tiene o no tiene futuro. La cuestión invitaba a valorar de 1 a 5, siendo 1 un futuro nada prometedor y 5 un futuro muy prometedor.<sup>941</sup>

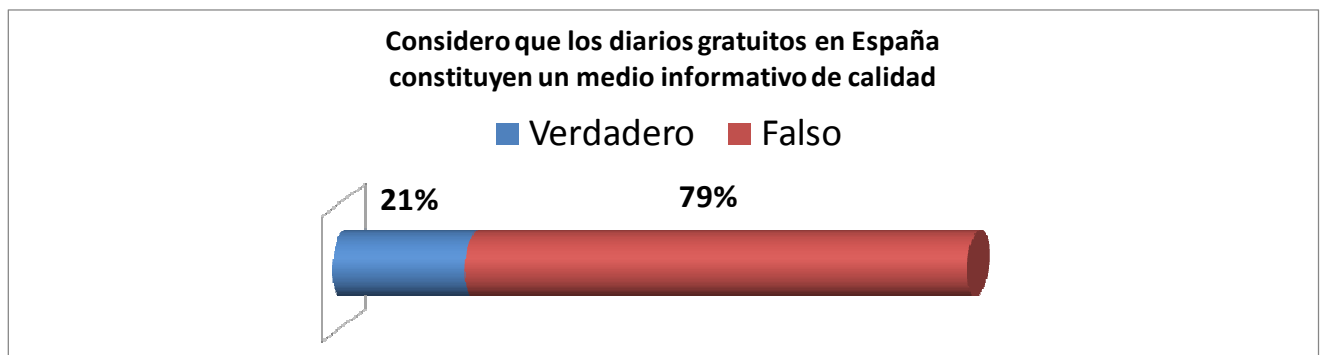


<sup>941</sup> n = 257.

Casi un tercio (31%) se decantan hacia el futuro prometedor del modelo (puntuaciones 4 y 5), mientras que un porcentaje muy similar de comunicadores (29%), se inclinan hacia no verle mucho futuro al modelo (puntuaciones 1 y 2).

Si las respuestas la transformamos en una cifra numérica, la percepción de los comunicadores estaría establecida en un 3,03 sobre 5. Lo cual nos señala que son ligeramente optimistas sobre el futuro del modelo de los Diarios Gratuitos.

Por último, interesaba conocer la percepción que tienen los comunicadores sobre la Calidad. Para una abrumadora mayoría (79%) no se puede afirmar que los Diarios Gratuitos en España constituyan un medio informativo de calidad, frente a un 21% que piensa que sí que lo son.<sup>942</sup>



<sup>942</sup> n = 257.



## 8. Conclusiones de la investigación

El objetivo de la presente tesis doctoral, titulada “Historia y modelo de los diarios gratuitos españoles de información general (2000-2012)”, era investigar la evolución histórica de este subsector de la prensa diaria en España, desde su aparición en 2000 hasta 2012, para entender su desarrollo, y poder demostrar la existencia de un modelo de negocio propio de los diarios gratuitos españoles, que les identifica y diferencia del llamado “modelo nórdico” establecido por *Metro* en Estocolmo en 1995. Ambos pertenecen al modelo de negocio trilateral, habitual desde hace más de un siglo en los medios de comunicación, y por tanto en los diarios de pago. Por esta razón, la pertenencia de ambos a un mismo modelo, se han comparado ambos, el de los diarios gratuitos y el de los de pago, para entender mejor sus similitudes y sus diferencias.

### 8.1. Hipótesis de la investigación

Se recuerdan aquí las hipótesis de trabajo con las que se comenzaba la presente tesis, que eran las siguientes:

1. Que los diarios gratuitos de ámbito nacional y de información general, pueden suponer el fenómeno de mayor importancia, en la historia reciente de los medios en España, después de la aparición de Internet.
2. Que los diarios gratuitos en España parecen presentar un modelo propio, una variante o adaptación del llamado “modelo nórdico” de diarios gratuitos, establecido por *Metro* en Estocolmo en 1995, que se ha implantado posteriormente en todo el mundo por los editores de *Metro* y por otros grupos.
3. Que este modelo podría ser la evolución natural del modelo de los diarios de pago, que llevaría al máximo el esquema tradicional a tres bandas de los medios de comunicación. Mediante la financiación del soporte por terceros, las audiencias lo podrían adquirir por un precio inferior al coste. En el caso de la prensa gratuita, a coste cero.
4. Que la ventaja principal del modelo podría estar en la distribución directa, propia y controlada, de sus ejemplares, lo que le permitiría alcanzar eficazmente los públicos elegidos como audiencias (tanto en el tipo de público, como en el volumen deseado).
5. Que la potencia de este modelo de distribución directa parece ser también su principal debilidad. Al poder prescindir de la decisión de compra del lector y solo necesitar la decisión empresarial, no existirían suficientes barreras de entrada para disuadir a la competencia y evitar la saturación. Como consecuencia, los competidores podrían entrar fácilmente

cuando el mercado fuera atractivo, del mismo modo que también podrían salir cuando dejara de serlo.

6. Que al ser dependiente de una única fuente de ingresos, la publicidad, y ser un medio complementario para las campañas estrictamente comerciales, su desarrollo y actividad dependería directamente del ciclo económico. Su renuncia al modelo de influencia tradicional de la prensa, impediría también otro tipo de ingresos.
7. Que, por esta ausencia de barreras a la competencia y por esta dependencia de una única fuente de ingresos, el modelo de negocio de los diarios gratuitos generalistas podría ser un modelo de negocio significativamente menos rentable que el de los diarios de pago tradicionales.
8. Que en su relación con los diarios de pago,
  - a. Los diarios gratuitos no les habrían perjudicado en el mercado de lectores, ya que la mayoría de los que habrían conseguido sería de nueva creación.
  - b. Los diarios gratuitos sí que les habrían perjudicado en el mercado de anunciantes, pues se supone que tendrían que compartir una parte de los presupuestos de los anunciantes, para las campañas publicitarias en prensa diaria.
  - c. La aparición de los diarios gratuitos generalistas habría contribuido a la reacción, dinamización y modernización de los diarios de pago, que se habrían quedado en parte estancados y obsoletos.
9. Que la percepción general, por parte del sector profesional de la comunicación en España, de los diarios gratuitos, parece ser negativa. Se les vería como una prensa sensacionalista, de menor valor y calidad informativa, lo que le habría perjudicado en su actividad y desarrollo.

## **8.2. Conclusiones de la investigación**

A continuación se exponen las conclusiones de la presente investigación, en relación con las hipótesis iniciales.

1. Queda demostrado que, cuantitativa y cualitativamente, los diarios gratuitos de ámbito nacional y de información general, han supuesto el fenómeno de mayor importancia, en la historia reciente de los medios en España, después de la aparición de internet. Incluso se podría afirmar que, cuantitativamente, la importancia es mucho mayor que internet. No hay que olvidar que internet es una red planetaria y los diarios gratuitos aquí analizados son cuatro cabeceras. Como se ha demostrado en la investigación, internet ha tardado dieciséis años en generar sus

ocho primeros millones de audiencia en España. Los diarios gratuitos españoles han tardado ocho años en conseguir ocho millones de lectores.

2. Queda demostrado que los diarios gratuitos en España han desarrollado un modelo propio, variante del llamado “modelo nórdico” establecido por *Metro* en Estocolmo en 1995. Este modelo propio presenta una serie de características, notablemente diferentes al modelo original:
  - a. Es un modelo menos local (un único diario en una ciudad) y más nacional (una cabecera en red con las principales ciudades), obligado por los grandes anunciantes que, en España, son de ámbito nacional.
  - b. Presentan una propuesta muy flexible y personalizada para los grandes anunciantes, capaz de generar una gran notoriedad. El perfil de lector es más complementario a las campañas nacionales de televisión (medio principal) que el de los diarios de pago.
  - c. Atrae nuevos anunciantes al medio prensa diaria: de gran consumo y locales.
  - d. Los contenidos son más políticos, al gusto del lector español, que quiere orientación ideológica en las informaciones.
  - e. Es más informativo que comercial, lo que hace que las plantillas de periodistas sean mayores que las del modelo nórdico.
  - f. La información ocupa mayor espacio en el diario y las piezas son más extensas, lo que provoca mayores tiempos de lectura y menor rotación que en el modelo nórdico.
  - g. La mancha publicitaria es menor, similar a la de los diarios de pago.
  - h. El formato tabloide no representa una ventaja en España, al ser el formato de toda la prensa diaria, incluida la de pago.
  - i. Renuevan la propuesta gráfica tradicional en los diarios españoles, con mayor uso del color, imágenes y otros recursos tipográficos.
  - j. Se sale del circuito de transporte público y de los ‘*commuters*’, buscando lectores en centros de trabajo y espacios comerciales.
  - k. La distribución es masiva y no está basada exclusivamente en acuerdos con el transporte, por lo que precisa repartidores manuales. Es más cara que la del modelo nórdico.
  - l. El modelo, nórdico y español, de diarios gratuitos presenta una gran ventaja estructural frente al modelo de los de pago, al no tener devoluciones y ser útiles para la difusión casi al 100%, frente al 75% de los grandes diarios de pago.

- m. Se desarrolla en muchas ciudades que no cumplen las exigencias del modelo nórdico, buscando esa cobertura nacional, pero perjudicando la rentabilidad operativa del modelo.
  - n. Hay saturación competitiva, al lanzarse cabeceras de diarios por motivos estratégicos y no de rentabilidad.
  - o. Se publican menos días que el modelo nórdico, al no publicarse tampoco en el mes de agosto.
  - p. No es un modelo de bajo coste, como sí que lo es el modelo nórdico. El producto más periodístico y político exige mayor plantilla, la extensión nacional es más cara y menos rentable, y la impresión y distribución de tiradas millonarias encarece mucho el modelo.
  - q. Aprovechan la gran carencia de lectores de prensa que hay en España y la incapacidad de reponer las generaciones de lectores de los diarios de pago. Atraen hacia sus diarios nuevos lectores de prensa entre jóvenes, mujeres, trabajadores e inmigrantes.
  - r. Supone una gran amenaza para los diarios de pago líderes, locales y regionales, por lo que surgen dos cabeceras de diarios gratuitos eminentemente defensivas (*Qué!* y *ADN*), frente a las dos pioneras de origen nórdico (*20 minutos* y *Metro Directo*).
  - s. Los diarios gratuitos en España siempre han visto a los diarios de pago como sus competidores. Esto indica la cercanía del enfoque de su modelo informativo con el de los periódicos de pago. El diario gratuito español sigue un modelo mixto: nórdico evolucionado en lo económico, pero similar a los de pago en lo informativo. El modelo nórdico se ve más como un nuevo medio que como una competencia frente a los de pago.
  - t. Desde 2008 son incapaces de hacer frente a la doble crisis: la de su modelo de negocio de diario impreso ante el modelo tecnológico y digital de internet, y la de la crisis económica española, de consumo y por tanto publicitaria, sin parangón en el mundo occidental.
3. El modelo de negocio de los diarios gratuitos en España es la evolución natural del modelo tradicional de los medios de comunicación, llamado trilateral o multiplataforma, donde el medio busca un tercero (anunciante) que pague para que sus audiencias lo reciban gratis. Es el clásico modelo de la Televisión, la Radio, o Internet en España. La gran innovación de los gratuitos es que llevan este modelo al medio Prensa diaria. En el modelo de negocio de los diarios de pago la investigación

concluye que son muy pocos los que realmente pagan por leer los diarios de pago. Además de ser pocos, pagan poco. La subvención de la publicidad en los grandes diarios de pago nacionales en España, es equivalente al 87,5%, como si tan solo el 12,5% de sus lectores pagasen el cien por cien de lo que cuestan.

4. Queda demostrado que la ventaja principal del modelo es la distribución directa, propia y controlada, de sus ejemplares. Esta característica clave del modelo es posible gracias a la elección de hacer gratuito el diario para el lector. Esto posibilita que sea el editor el que elija a qué público se quiere dirigir, en dónde, cuándo y cómo quiere encontrarse con él para hacerle llegar su ejemplar. La gratuidad posibilita la distribución directa y propia, frente a la distribución de los diarios de pago, que es posiblemente una de sus grandes debilidades, al tenerla en manos y decisiones ajenas. Esta característica, control total sobre el canal, le permite también ajustarse mucho mejor a las variaciones en la publicidad, a las crisis y a otras circunstancias cambiantes en el entorno.
5. En contra de lo que se sostenía en esta hipótesis, sí existen barreras de entrada para disuadir a la competencia. La más importante de todas ellas es la enorme inversión que se requiere para lanzar un diario de este tipo. La necesidad del modelo de ser nacional, por las especiales características de la publicidad en España, empuja a una gran extensión territorial, a la impresión de tiradas masivas y a su distribución física y manual. Todo ello eleva enormemente las necesidades de capital para aguantar la elaboración y difusión de ese producto hasta que la publicidad le releve en su financiación.
6. También la distribución, propia y controlada, ha supuesto una debilidad ya que, al estar la decisión en manos de los editores y no del mercado, éstos se han lanzado a una loca carrera de tiradas millonarias sin ningún sentido económico. En los diarios de pago, hacerlo hubiera representado un suicidio pues el mercado no hubiera absorbido esos incrementos.
7. Queda demostrado que la dependencia de una única fuente de ingresos de los diarios gratuitos les ha hecho muy vulnerables, mucho más que sus competidores de pago. Han intentado desarrollar otras fuentes, como la influencia en un público generalista (*20 minutos*); la publicidad internacional (*Metro*); las promociones (*ADN*); las distintas plataformas e internet (*Qué!*, *ADN* y *20 minutos*); los convenios de



colaboración (*Negocio*), o las derivadas del monopolio en un nicho, en un sector protegido como la Sanidad (*Diario Médico*).

8. La investigación ha concluido que, en esta última década, los dos ingresos tradicionales de la prensa diaria de pago (venta de ejemplares y publicidad), son en realidad cuatro: venta de ejemplares, publicidad, promociones y patrocinio por parte de los poderes públicos y de las grandes empresas, a cambio de influencia y un mejor tratamiento informativo. Las cantidades invertidas –como “publicidad”- por los poderes políticos y económicos son enormes, como se ha visto en el caso de las administraciones públicas. Pero es que además se han utilizado otras vías de financiación de los diarios de pago como suscripciones –individuales y colectivas-, compra masiva de ejemplares, convenios informativos, etc. Aunque en la actualidad este modelo de influencia también está en declive, les ha permitido a los diarios de pago obtener grandes beneficios gracias a unas elevadas tarifas, y aguantar en mucho mejores condiciones la crisis económica.
9. Si, en el futuro, los diarios gratuitos quieren tener éxito deben modificar su modelo, encontrado fuentes alternativas y complementarias a la pura publicidad impresa.
10. Queda demostrado que el modelo de negocio de los diarios gratuitos en España es un modelo mucho menos rentable de el de sus competidores de pago. El modelo de influencia de estos últimos, con el patrocinio del poder político y económico, combinado con su conversión en un gran canal de venta y distribución de productos a través de las promociones, ha disparado sus beneficios en la década. Por el contrario en los diarios gratuitos, la mono-dependencia de la publicidad, el mayor coste de la adaptación del modelo español, y la competencia feroz que provocó la entrada de dos grandes cabeceras defensivas de gratuitos, ha hecho que el modelo no haya sido rentable casi nunca para las empresas que los han editado. Mención aparte debe hacerse de *20 minutos* quien ha sido rentable junto con *Metro* en 2004 cuando estaban en solitario, luego ya solo en 2006, y sobre todo en 2007, y finalmente en 2010 donde tuvo punto de equilibrio en sus cuentas.
11. Se ha demostrado que los diarios gratuitos no han perjudicado a los diarios de pago en el mercado de los lectores. Los diarios de pago llevaban años estancados sin crecer en audiencia, mucho antes de la llegada de los gratuitos. La evolución de su índice de difusión ha sido a la baja durante todos estos años, lo que no ha impedido

que sus índices de beneficios hayan sido los mayores hasta el desplome del mercado publicitario en 2008 por la crisis inmobiliaria. No parece tampoco que captar nuevos lectores haya sido la principal preocupación de los diarios de pago durante estos años. Su perfil de lector es muy masculino, nacional, va envejeciendo y está asociado a rentas más altas. Por el contrario, los diarios gratuitos han tenido un lector mucho más joven, más femenino, más extranjeros y asociados a rentas medias.

12. Queda demostrado que los diarios gratuitos han sido mucho más eficaces, que los diarios de pago, en cuanto a captación de lectores nuevos. Las últimas investigaciones revelan que en la década entre 2000 y 2010, estos diarios han generado al menos 2,4 millones de nuevos lectores. Todo un récord en un país donde el índice de difusión es de los más bajos de Europa y no ha parado de caer en la misma década, pasando de 104 lectores por mil habitantes en el año 2000, a 82 en 2011.
13. La investigación de la incidencia de la aparición de los diarios gratuitos sobre la publicidad de los diarios de pago exige una mayor profundidad que la que finalmente se ha podido desarrollar en la presente tesis. No obstante queda demostrado que el lector de gratuitos es un lector radicalmente diferente que el de los diarios de pago. Se parece más al público objetivo de la televisión y, por tanto, es más complementario para las campañas de publicidad en este medio que el de los diarios de pago. También se ha comprobado que los principales sectores que se anuncian en los diarios gratuitos son muy diferentes a los que se anuncian en los de pago. Luego se puede concluir que, si la mayoría de los lectores de los gratuitos han sido nuevos lectores, si el perfil de estos es diferente al de los de pago, y si además los principales sectores anunciantes son muy distintos, la influencia de la aparición de los gratuitos no han tenido tanta incidencia como cabría suponer inicialmente, en la publicidad de los de pago.
14. La aparición de los diarios gratuitos ha supuesto un gran revulsivo para los diarios de pago. Los editores de estos han estado interesados, desde el primer momento, en este nuevo formato de diarios. Así lo demuestra la investigación histórica. Los gratuitos han desafiado el monopolio de la información y publicidad impresa, que durante tantos años habían mantenido los diarios de pago en sus territorios. Han renovado el producto, con una propuesta mucho más fresca y moderna en formatos,

diseño gráfico, utilización del color y de las imágenes, formatos publicitarios, lenguaje accesible, portada como elemento de atracción, temas más cercanos, contenidos sociales y culturales, técnicas de distribución, externalización de actividades, gestión de personal, etc.

15. Por último, la investigación concluye que el sector profesional de la comunicación en España, consultado específicamente para esta tesis, tiene una mala imagen de los diarios gratuitos, sobre todo por parte de aquellos que no han trabajado en prensa. Durante estos años de aparición y desarrollo de los diarios gratuitos, las empresas editoras de los diarios de pago han estado siempre detrás. Han lanzado periódicos gratuitos locales y especializados, como *Recoletos* con sus gacetas locales, universitarias o sanitarios; se han presentado a los primeros concursos para un diario gratuito en el metro de Barcelona, como *Godó y Zeta*; han intentado comprar los diarios *Madrid y m@s* y *Barcelona y m@s* a las cajas de ahorros propietarias, como Rizzoli; han lanzado diarios gratuitos defensivos desde el primer momento, como *Vocento* en Bilbao y Málaga, o *Las Provincias* en Valencia; han lanzado periódicos gratuitos inmobiliarios como *El Mundo* o a través de internet, como *El País*; han diseñado un nuevo diario gratuito, como *Recoletos y Godó con Qué!*; han organizado una reacción como los grandes editores de pago regionales con Planeta, en *ADN*, o *Vocento* comprando *Qué!* a *Recoletos* para proteger los intereses de sus diarios de pago, locales y regionales. Y, como último apunte, muchos diarios de pago han impreso en sus rotativas millones de ejemplares de distintas ediciones de diarios gratuitos.

16. En línea con lo que indica algún estudio reciente, la presente investigación concluye que no se puede afirmar que los diarios gratuitos españoles tengan menos calidad como producto periodístico que sus competidores de pago. También en este punto, como ya se ha dicho, influye el que han desarrollado un modelo propio, más cercano en su enfoque periodístico a los diarios de pago que al modelo nórdico de diarios gratuitos, que se asemeja -a veces- a un mero contenedor publicitario.

### 8.3. Líneas que abre la investigación

Por último, algunas de las líneas de investigación que sugiere la presente tesis son:

1. La orientación ideológica y política de los contenidos de la prensa diaria gratuita. Además de los espacios identificados claramente como de opinión: editoriales, columnas, colaboraciones, etc., los diarios gratuitos impregnan ideológicamente sus contenidos informativos. Los lectores son capaces de identificarlo y adherirse a ellos.
2. La dependencia económica de los diarios de pago de los ingresos de los poderes políticos y económicos, que adoptan distintos formatos y suponen un claro patrocinio de su actividad, buscando la influencia y un mejor tratamiento informativo. Estos ingresos atan informativamente a los diarios. Entre las fórmulas para encubrirlos están: la publicidad institucional de las administraciones públicas, las subvenciones autonómicas, los convenios informativos, las suscripciones y compras masivas de ejemplares, etc. Estos acuerdos son muchas veces tácitos, no expresos, y muy sutiles. En el caso de las grandes corporaciones, esta publicidad se identifica porque no está planificada desde las agencias de medios, sino adjudicada discrecional y directamente por sus propios departamentos de publicidad o de comunicación. No buscan la rentabilidad publicitaria y pueden materializarse en originales de imagen corporativa o de productos.
3. La publicidad en los diarios gratuitos frente a los diarios de pago. La dependencia exclusiva de la publicidad, como única fuente de ingresos de los diarios gratuitos, ha producido una gran competencia entre los propios diarios gratuitos, pero también frente a los diarios de pago. Los precios de tarifa no reflejan la realidad de la guerra de precios en la que han estado inmersos.
4. La estrategia defensiva del grupo Vocento (diarios locales y *Qué!*) y de los grandes editores regionales (*ADM*), ante el avance de los diarios gratuitos de grupos nórdicos. Costes y beneficios de la operación, y resultados obtenidos. En el caso de Vocento la estrategia es clara desde el principio. Supone un reto investigar las causas y decisiones, así como cuantificar los beneficios, económicos y de otra índole, de dos grandes cabeceras de diarios gratuitos al servicio de dos grandes grupos de diarios de pago.
5. Una de las líneas más atractivas que han surgido a lo largo de la presente investigación, es la de profundizar en la creación de valor para los nuevos lectores de estos nuevos diarios gratuitos. Se trataría de investigar cómo se han percibido

estos diarios por sus lectores, y qué beneficios piensan ellos que les han supuesto en términos económicos, culturales, prácticos o intelectuales.

6. Otra línea que no ha sido posible abordar en la presente investigación es la relación y desarrollo de los diarios gratuitos impresos en internet. Todos ellos han extendido su actividad hacia diarios digitales, de muy distintas formas y con desigual fortuna, desde los primeros volcados hasta los desarrollos muy ambiciosos e innovadores como el *adn.es* de Juan Varela. En esta línea se podría incluir o incluso desgajar una línea sobre su competencia con los diarios de pago en internet, teniendo en cuenta que ahí ambos son gratuitos.
7. Por último, la gran línea de investigación que se desprende de la presente tesis es la del modelo de negocio de la prensa diaria en papel y sus posibilidades evolutivas. Ello exigiría primero una profundización en sus características, desarrollo y evolución. En comprender cómo ha ido cambiando el modelo a través de las distintas etapas históricas de la prensa y los medios de comunicación. También habría que investigar sobre los nuevos modelos de negocio que están surgiendo a partir de la revolución tecnológica y su posible aplicación u adaptación a la prensa diaria en papel.

Pozuelo de Alarcón, 1 de abril de 2013.

#### **8.4. Cronología de la historia de los diarios gratuitos españoles (2000-2012)**

A continuación se incluye un cuadro resumen con los principales hitos de los diarios gratuitos en España, así como del sector de prensa en el que se enmarca su actividad.

DIARIOS GRATUITOS	Antecedentes	NACIMIENTO		DESARROLLO	CONSOLIDACIÓN		MADUREZ	GRAN CRISIS PUBLICITARIA			CIERRES			DIARIOS GRATUITOS	
	25/05/1992: El Grupo Recoletos lanza <i>Diario Médico</i> .	03/02: Multiprensa y Más lanza <i>Madrid y m@s</i> .	05/03: Se publica <i>Metro Directe</i> en Barcelona.	Consolidación diarios de 20m y <i>Metro</i> en Madrid y Barcelona.	27/03: 20 minutos sale en Sevilla. 11/09: 20 minutos sale en Valencia.	19/01: <i>Diario de Navarra</i> publica <i>Vivir Pamplona</i> .	01/12: 20m líder audiencia diarios informac. general.	09/01: <i>Metro</i> continua su estrategia de gran expansión.	Enero: Juan Varela comienza a trabajar para <i>Planeta / ADN.es</i>	19/05: Schibsted compra el 35% del diario <i>Metro</i> en Suecia.	08/01: <i>Planeta</i> cierra <i>ADN.es</i> . 01/02: 20m separa la web.	03/02: 20m celebra su 10º aniversario.	28/04: Se suspende la cotización de diario <i>Negocio</i> .	Enero: Rediseño del diario <i>Qué</i> . 29/02: Cierre Ed. <i>Qué</i> Castellón.	
	03/11/1992: Nace <i>Mini Diario</i> en Valencia, con concepto local.	Abril: Concurso TMB para diario gratuito en metro Barcelona se presentan <i>Metro/Godó</i> , y <i>Schibsted/Zeta</i> . Se declarará desierto. <i>Metro</i> y <i>Schibsted/Zeta</i> y decidirán salir por su cuenta.	04/05: Se constituye 20 Minutos España S.A. ( <i>Schibsted</i> ).	Verano: se adopta nombre <i>20 Minutos</i> como definitivo.	15/09: <i>Las Provincias</i> publica en Valencia, <i>El Micalet</i> , diario gratuito para defenderse.	02/02: <i>Metro</i> sale (franquicia) en Valencia y Alicante.	10/01: Sale <i>Qué</i> digital. 18/01: Recoletos lanza <i>Qué</i> 12.	01/03: <i>Planeta</i> y otros, sobre el proyecto de Sanclemente, publican <i>ADN</i> , en 14 ciudades, y ediciones matutina y vespertina	21/02: 20m renuncia a los anuncios de prostitución.	01/06: 20m récord 2,9 mill. lectores. Máx. audiencia DºG: 2.800.000.	29/01: Cierra por sorpresa <i>Metro</i> . 05/02: Cierran Ed. <i>Metro</i> .	Febrero: Daniel Extremera nuevo Director General de <i>Qué</i> .	04/10: <i>ADN</i> se remodela. Nuevo nombre y diseño: <i>ADN Plus</i> .	Enero: Acuerdo despidos entre <i>Planeta</i> y plantilla <i>ADN</i> .	
	20/10/1992: Se inventa el concepto <i>Metro</i> en Estocolmo y se busca financiación.	Junio: <i>Schibsted</i> , <i>Metro</i> y <i>Rizzoli</i> pujan por 20m. 30/07: <i>Schibsted</i> compra 65% de Multiprensa, con opción del 100%. Cambio nombre: <i>20 Minutos de Madrid y m@s</i> , y <i>20 Minutos de Barcelona y m@s</i> .	Junio: <i>Schibsted</i> , <i>Metro</i> y <i>Rizzoli</i> pujan por 20m. 30/07: <i>Schibsted</i> compra 65% de Multiprensa, con opción del 100%. Cambio nombre: <i>20 Minutos de Madrid y m@s</i> , y <i>20 Minutos de Barcelona y m@s</i> .	Se lanzan webs con volcado de contenidos de <i>Metro</i> y 20m.	20 Minutos se publica por primera vez con "camisa", nuevo formato publicitario, que envuelve el diario.	03/03: <i>Schibsted</i> ejecuta opción 30% restante de 20m por 7,5 M€. 28/04: <i>Zeta</i> 20m y <i>Metro</i> lanzan múltiples ediciones para freno salida <i>Qué</i> .	Abril: 20m sale en Valencia (1/4) y Alicante (13/4).	Junio: <i>Metro</i> : nueva dirección, diseño, <i>MetroSol</i> y sede a Madrid.	01/03: <i>Vivir Pamplona</i> cambia a <i>ADN Pamplona</i> .	16/03: Nuevas ediciones <i>Qué</i> en Murcia y Cartagena.	11/07: Cierra el pionero <i>Mini Diario</i> , Valencia.	07/06: Diario <i>Negocio</i> sale a bolsa (MAB-EE).	18/10 <i>ADN</i> lanza aplicaciones para tabletas y smartphones.	27/04: 20m lanza un mensual. 07/05: Huelga diaria <i>Planeta</i> . 24/05: <i>Diario Médico</i> celebra su 20º aniversario.	
	13/02/1995: Se lanza <i>Metro</i> en Estocolmo, con financiación del grupo Kinnevik.	25/10: Se constituye la sociedad <i>Metro News</i> , en España	16/11: Multiprensa y Más lanza <i>Barcelona y m@s</i>	15/11: Se lanza el diario <i>El Observador de la Actualidad Médica</i> , para competir con <i>Diario Médico</i> .	17/11: <i>Metro</i> renuncia a Bilbao y Málaga y sale en Coruña.	01/06: 20m líder prensa diaria en Madrid.	08/02: 20m lanza nueva web 25/11: <i>Calle 20</i>	01/06: 20m supera a <i>Marca</i> : líder audiencia diarios.	18/07: <i>Planeta</i> lanza <i>ADN.es</i> como proyecto autónomo.	02/10: Se proclama el Manifiesto de Madrid.	Sept.: Acuerdo <i>Qué</i> y <i>ADN</i> para distribuir conjuntamente.	Sept.: Acuerdo <i>Qué</i> y <i>ADN</i> para distribuir conjuntamente.	23/12: <i>Planeta</i> cierra <i>ADN</i> , ante las malas previsiones publicitarias para los siguientes ejercicios.	25/06: La plantilla de 20m aprueba un nuevo ERE.	
	1995-1999: el concepto de diario gratuito se extiende por otras ciudades del mundo.	16/11: Multiprensa y Más lanza <i>Barcelona y m@s</i>	27/08: Se publica <i>Metro Directe</i> en Madrid.	15/11: Se lanza el diario <i>El Observador de la Actualidad Médica</i> , para competir con <i>Diario Médico</i> .	18/11: Vocento lanza <i>Qué pasa!</i> , en Málaga, para defensa de <i>Sur</i> .	08/10: Falsa portada de <i>Metro</i> provoca crisis directiva.	08/02: 20m lanza nueva web 25/11: <i>Calle 20</i>	01/06: 20m supera a <i>Marca</i> : líder audiencia diarios.	18/07: <i>Planeta</i> lanza <i>ADN.es</i> como proyecto autónomo.	02/10: Se proclama el Manifiesto de Madrid.	Sept.: Acuerdo <i>Qué</i> y <i>ADN</i> para distribuir conjuntamente.	Sept.: Acuerdo <i>Qué</i> y <i>ADN</i> para distribuir conjuntamente.	23/12: <i>Planeta</i> cierra <i>ADN</i> , ante las malas previsiones publicitarias para los siguientes ejercicios.	25/06: La plantilla de 20m aprueba un nuevo ERE.	
	Junio 1999: Comunidad de Madrid rechaza lanzar diario gratuito para metro madrileño.	21/11: Vocento lanza <i>El Nervión</i> en Bilbao, para defensa <i>Correo</i> .	10/09: 20m es ya el diario español de mayor tirada	15/11: Se lanza el diario <i>El Observador de la Actualidad Médica</i> , para competir con <i>Diario Médico</i> .	18/11: Vocento lanza <i>Qué pasa!</i> , en Málaga, para defensa de <i>Sur</i> .	08/10: Falsa portada de <i>Metro</i> provoca crisis directiva.	08/02: 20m lanza nueva web 25/11: <i>Calle 20</i>	01/06: 20m supera a <i>Marca</i> : líder audiencia diarios.	18/07: <i>Planeta</i> lanza <i>ADN.es</i> como proyecto autónomo.	02/10: Se proclama el Manifiesto de Madrid.	Sept.: Acuerdo <i>Qué</i> y <i>ADN</i> para distribuir conjuntamente.	Sept.: Acuerdo <i>Qué</i> y <i>ADN</i> para distribuir conjuntamente.	23/12: <i>Planeta</i> cierra <i>ADN</i> , ante las malas previsiones publicitarias para los siguientes ejercicios.	25/06: La plantilla de 20m aprueba un nuevo ERE.	
	04/11/1999: José Antonio Martínez Soler constituye Multiprensa y Más.	21/11: Vocento lanza <i>El Nervión</i> en Bilbao, para defensa <i>Correo</i> .	10/09: 20m es ya el diario español de mayor tirada	15/11: Se lanza el diario <i>El Observador de la Actualidad Médica</i> , para competir con <i>Diario Médico</i> .	18/11: Vocento lanza <i>Qué pasa!</i> , en Málaga, para defensa de <i>Sur</i> .	08/10: Falsa portada de <i>Metro</i> provoca crisis directiva.	08/02: 20m lanza nueva web 25/11: <i>Calle 20</i>	01/06: 20m supera a <i>Marca</i> : líder audiencia diarios.	18/07: <i>Planeta</i> lanza <i>ADN.es</i> como proyecto autónomo.	02/10: Se proclama el Manifiesto de Madrid.	Sept.: Acuerdo <i>Qué</i> y <i>ADN</i> para distribuir conjuntamente.	Sept.: Acuerdo <i>Qué</i> y <i>ADN</i> para distribuir conjuntamente.	23/12: <i>Planeta</i> cierra <i>ADN</i> , ante las malas previsiones publicitarias para los siguientes ejercicios.	25/06: La plantilla de 20m aprueba un nuevo ERE.	
	1991-1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
	1991: Recoletos lanza la primera de sus <i>Gacetas Locales: Barrio de Salamanca</i> . También lanza el semanario <i>Gaceta Universitaria</i> con cinco ediciones en España.	20/01: Se crea AEEPP Asociación Española de Editoriales de Publicaciones Periódicas. La AEDE rechaza a Multiprensa.	Editores de pago denuncian a la prensa gratuita y piden a las autoridades, normas que limiten su expansión.	21/03: Ayto. Madrid endurece ordenanza para prensa gratuita. OJD suspende 2 años a 20m (17/7) y <i>Metro</i> (16/9).	La AEEPP crea una comisión de prensa gratuita. 04/03: Recoletos vende su 30% en <i>El Mundo</i> , 80 M€.	Feb: I Congreso Nacional de Prensa Gratuita. AEEPP Valencia. Recoletos y Zeta se plantean proyectos de diarios gratuitos.	17/01: <i>El Mundo</i> lanza SV primer semanal gratuito inmobiliario. 16/02: Competencia falla a favor de OJD y EGM.	Abril: <i>El País</i> lanza 24 horas, un diario gratuito virtual en pdf, personalizable y actualizable.	07/02: Venta de Recoletos a RCS (Rizzoli) por 1.100 M€. 26/09: Mediapro lanza el diario <i>Público</i> a mitad precio.	29/09: Ayto. de Madrid crea ordenanza específica PG. Oct: I Congreso Mundial de Prensa Gratuita, Madrid.	08/05: Asamblea General socios y I Encuentro de la AEPG Asociación Española de Prensa Gratuita, Madrid.	01/03: El diario de pago <i>El Día de Valladolid</i> pasa a gratuito. Junio: Deja de editarse el semanario gratuito <i>Gaceta Universitaria</i> , tras publicarse durante 19 años.	12/12: Los grupos de <i>Heraldo de Aragón</i> y <i>Diario de Navarra</i> , firman un acuerdo estratégico con <i>al Grupo 20m</i> vuelve a tener grandes pérdidas en el ejercicio.	21/06: III Encuentro AEPG Asociación Española de Prensa Gratuita. I Jornada ventas de publicidad en gratuitos. Madrid.	
	1995: <i>Correo Médico</i> . Semanal de <i>Diario Médico</i> para pequeñas poblaciones.	Verano: Multiprensa se asocia a EGM. El Ayuntamiento de Barcelona modifica su normativa para regular la distribución de prensa gratuita. 20m lo denuncia.	Febrero: Se crea AEPG, Asociación Española de Prensa Gratuita impulsada por la ACPG, para representación estatal. I Congreso Comunicación Local. "Prensa local y gratuita" Universidad Jaime I de Castellón.	20/08: Muere Jan Stenbeck, fundador de <i>Metro</i> (Kinnevik). 12/09: EGM presenta por separado gratuitos/pago.	01/05: OJD modifica el Reglamento de Trabajo: los gratuitos se quedan fuera de su control. 26/12: 20m denuncia a la OJD y AIMC ante los tribunales por abuso de posición dominante.	29/06: OJD crea PGD para control prensa gratuita. Ordenanzas PG Ayto: Zaragoza (enero), Sevilla (marzo). 19/11: 20m planea gratuito económico 20 <i>Negocios</i> .	05/09: En Londres exdtvos. <i>Metro</i> lanzan <i>City AM</i> 1º de 15/12: Se lanza semanario gratuito <i>Gente</i> , 14 ediciones.	Marzo II Congreso Nac. Editores Prensa Gratuita. AEEPP Benidorm. Oct.: II Jornadas ACPG Internac de Prensa Gratuita. Barcelona.	2º semestre: Primeros indicios crisis publicidad papel 10/12: Jornada "La prensa gratuita estimulo o anestésico" Coca Cola y APE. Madrid.	02/10: El Congreso Mundial crea la Federación Internacional de Prensa Gratuita con sede Madrid.	Los diarios comienzan a prestar atención a Redes Sociales 12/10: El diario londinense <i>Evening Standard</i> pasa a	Se agrava crisis: nueva caída 22% de la publicidad diarios. Todo el sector, de pago y gratuitos, está en pérdidas.	Se percibe a los diarios gratuitos como un sector en decadencia.	Los ingresos de los diarios, de pago y gratuitos, vuelven a caer fuertemente en dos primeros trimestres.	
	1997: Se crea ACPG, Asociación Catalana de Prensa Gratuita.	18/12: Índice vende QDQ por 360 M€ a France Telecom.	28/11/1998: Recoletos adquiere el 30% de <i>El Mundo</i> por 63 M€.	26/12: 20m denuncia a la OJD y AIMC ante los tribunales por abuso de posición dominante.	09/11: OJD y 20 minutos, acuerdan poner fin al juicio civil.	01/12: Sentencia favorable <i>Metro</i> contra diarios pago Barcelona.	Ordenanza PG Ayto. Málaga (octubre). Proyecto de Cambio 16 de lanzar <i>Diario Libre</i> en 2008.	Dic.: IV Congreso Comunicación Local. Nuevas tendencias en prensa local: gratuitos y blogs gratuitos, Jaime I Castellón	Año récord de la inversión de publicidad en diarios.	Comienzo crisis: -20% publicidad. Los editores piden ayudas.	Se agrava crisis: nueva caída 22% de la publicidad diarios. Todo el sector, de pago y gratuitos, está en pérdidas.	Julio: Sale <i>The Lunes</i> , gratuito cultural quincenal.	Vuelven a caer los ingresos publicitarios de los diarios, tanto de pago como gratuitos.	No hay visos de recuperación del sector de prensa diaria en papel.	
	Indiferencia	INTENTO ENTRADA	OBSTÁCULOS	PROYECTOS	ACEPTACIÓN	GRAN CRISIS PUBLICITARIA									



## 9. Fuentes y Bibliografía

### 9.1. Fuentes orales. Investigación cualitativa. Entrevistas a expertos

ALBA HOLGADO, JESÚS, director adjunto, Departamento Ligero, Boyaca. Director de distribución, *Metro Directo*. Entrevista de Arturo Gómez Quijano. Loeches, 18 de abril de 2011. En: Anexos electrónicos, Carpeta A, archivos nº 21.

ARRIETA ÁLVAREZ-OSSORIO, JUAN PABLO. Director de comunicación, ESIC Business & Marketing School. Entrevista de Arturo Gómez Quijano. Pozuelo de Alarcón, 19 de agosto de 2010. Sin grabación digital. En: Anexos electrónicos, Carpeta A, archivos nº 15.

BENITO GARCÍA, IGNACIO M. Director general, Asociación de Editores de Diarios Españoles, AEDE. Entrevista de Arturo Gómez Quijano. Madrid, 27 de julio de 2010. En: Anexos electrónicos, Carpeta A, archivo nº 12.

BERRIDI, FERNANDO. Director general, ABC. Entrevista de Arturo Gómez Quijano. Boadilla del Monte, 14 de julio de 2010. Sin grabación digital.

BORGES CHAMORRO, ALEJANDRO. Director de relaciones corporativas, Microsoft España. Entrevista de Arturo Gómez Quijano. Pozuelo de Alarcón, 26 de julio de 2010. Carpeta A, archivo nº 11.

CASTELLANO GARRIDO, JAVIER. Editor, *Sierra Madrileña*. Entrevista de Arturo Gómez Quijano. Pozuelo de Alarcón, 22 de julio de 2010. Carpeta A, archivos nº 7A, 7B, 7C y 7D .

CEBRIÁN GIL, SEBASTIÁN. Director general, Asociación de Directivos de Comunicación, DIRCOM. Entrevista de Arturo Gómez Quijano. Madrid, 19 de julio de 2010. Carpeta A, archivo nº 5.

ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. Director, *20 minutos*. Entrevista de Arturo Gómez Quijano. Madrid, 2 de septiembre de 2010. En: Anexos electrónicos, Carpeta A, archivo nº 17.

ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. Director, *20 minutos*. Entrevista de Arturo Gómez Quijano. Madrid, 13 de marzo de 2013. Sin grabación digital.



ESLAVA REIG, CARLOS. Director general, Boyaca. Entrevista de Arturo Gómez Quijano. Loeches, 18 de abril de 2011. En: Anexos electrónicos, Carpeta A, archivo nº 21.

EXTREMERA MARTÍNEZ, DANIEL. Director general, *Qué!* Entrevista de Arturo Gómez Quijano. Madrid, 20 de julio de 2010. En: Anexos electrónicos, Carpeta A, archivos nº 6A, 6B y 6C.

GIL, ANDRÉS. Subdirector, *ADN* Madrid. Entrevista de Arturo Gómez Quijano. Madrid, 26 de julio de 2010. En: Anexos electrónicos, Carpeta A, archivo nº 9.

GONZÁLEZ URBANEJA, FERNANDO. Presidente, Asociación de la Prensa de Madrid. Entrevista de Arturo Gómez Quijano. Madrid, 27 de julio de 2010. Sin grabación digital. Transcripción anexo 10.11.

IZQUIERDO LABELLA, LUIS. Redactor de Sociedad, *La Vanguardia*. Entrevista de Arturo Gómez Quijano. Madrid, 7 de julio de 2010. En: Anexos electrónicos, Carpeta A, archivo nº 2.

LIZANA, MAR. Adjunta a presidencia, diario *Negocio & Estilo de vida*. Entrevista de Arturo Gómez Quijano. Madrid, 20 de septiembre de 2010. En: Anexos electrónicos, Carpeta A, archivo nº 19.

LÓPEZ FRADEJAS, EDUARDO. Propietario kiosco de prensa, Pozuelo de Alarcón. Entrevista de Arturo Gómez Quijano. Pozuelo, 6 de julio de 2010. En: Anexos electrónicos, Carpeta A, archivo nº 1.

MAS PARADISO, FERNANDO. Subdirector, *ElMundo.es*. Entrevista de Arturo Gómez Quijano. Las Rozas, 23 de julio de 2010. En: Anexos electrónicos, Carpeta A, archivo nº 8.

MARTÍNEZ PLATEL, RICARDO. Becario, proyecto Guía de la publicaciones gratuitas de Madrid. Entrevista de Arturo Gómez Quijano. Pozuelo de Alarcón, 23 de julio de 2010. Sin grabación digital.

MONTAGUT, ALBERT. Director, *ADN*. Entrevista de Arturo Gómez Quijano. Madrid, 26 de julio de 2010. En: Anexos electrónicos, Carpeta A, archivo nº 10.

MONTAGUT, ALBERT. Director, *ADN*. Entrevista telefónica de Arturo Gómez Quijano. 3 de septiembre de 2012. En: Anexos electrónicos, Carpeta A, archivo nº 25.

MONTAGUT, ALBERT. Director, *ADN*. Entrevista de Arturo Gómez Quijano. Madrid, 12 de diciembre de 2012. Sin grabación digital.

NÚÑEZ FERNÁNDEZ, VÍCTOR. Director general, Asociación Española de Prensa Gratuita, AEPG. Entrevista de Arturo Gómez Quijano. Madrid, 13 de julio de 2010. En: Anexos electrónicos, Carpeta A, archivo nº 4.

OLAVE LUSARRETA, JAVIER. Director, *Diario Médico*. Entrevista de Arturo Gómez Quijano. Madrid, 19 de abril de 2012. En: Anexos electrónicos, Carpeta A, archivo nº 23.

PEINADO Y MIGUEL, FERNANDO. Director, Departamento de Empresa Informativa, Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid. Entrevista de Arturo Gómez Quijano. Madrid, 13 de julio de 2010. Sin grabación digital.

PÉREZ PÉREZ, PUERTO. Directora de I+D+i, Corporación Bermont. Entrevista de Arturo Gómez Quijano. Madrid, 7 de julio de 2010. En: Anexos electrónicos, Carpeta A, archivos nº 3A y 3B.

SALAS, CARLOS. Director editorial, *Metro Directo*. Entrevista de Arturo Gómez Quijano. Madrid, 28 de julio de 2008. Transcripción parcial en anexo 10.11.

SANCLEMENTE SÁNCHEZ, JOSÉ. Consejero delegado, *ADN*. Entrevista de Arturo Gómez Quijano. Madrid, 20 de marzo de 2012. En: Anexos electrónicos, Carpeta A, archivo nº 22.

SEQUERA ORTIZ, CRISTINA DE. Directora general, Logintegral. Entrevista de Arturo Gómez Quijano. Madrid, 28 de julio de 2010. En: Anexos electrónicos, Carpeta A, archivos nº 13A y 13B.

SOPEÑA, ALEJANDRO. Director, *Qué!* Entrevista de Arturo Gómez Quijano. Madrid, 7 de mayo de 2012. En: Anexos electrónicos, Carpeta A, archivos nº 24A Y 24B.

TORO MARTÍN, JUAN MANUEL DE. Profesor agregado de dirección comercial, IESE Business School. Coordinador general del Libro blanco de la prensa diaria. Entrevista de Arturo Gómez Quijano. Madrid, 28 de julio de 2010. Sin grabación digital.

VALLÍN, PEDRO. Subdirector y Redactor Jefe, *Metro Directo*. Entrevista de Arturo Gómez Quijano. Madrid, 28 de julio de 2010. En: Anexos electrónicos, Carpeta A, Archivo nº 14.

VARA COLLADO, JOSÉ LUIS. Socio, Grupo Consultores. Entrevista de Arturo Gómez Quijano. Pozuelo de Alarcón, 16 de septiembre de 2010. En: Anexos electrónicos, Carpeta A, archivo nº 18.

VÁZQUEZ DÍAZ, EDUARDO, Director de desarrollo corporativo, Arena Media. Entrevista de Arturo Gómez Quijano. Madrid, 20 de agosto de 2010. En: Anexos electrónicos, Carpeta A, archivos nº 16A y 16B.

VILLANUEVA GALOBART, JULIÁN. Director del departamento de dirección comercial, IESE Business School. Entrevista de Arturo Gómez Quijano. Madrid, 22 de septiembre de 2010. Sin grabación digital. En: Anexos electrónicos, Carpeta A, archivo nº 20.

## **9.2. Fuentes orales. Investigación cuantitativa. Encuestas a profesionales**

GÓMEZ QUIJANO, ARTURO. Encuesta de elaboración propia a profesionales de comunicación. 260 cuestionarios válidos. Realizada entre el 9 de septiembre de 2010 y 6 de julio de 2011. En: Internet. <[www.e-encuesta.com](http://www.e-encuesta.com)>.

### 9.3. Fuentes impresas

#### 9.3.1. Anuarios de prensa

BEL MALLÉN, JOSÉ IGNACIO (Coord.). *Libro Blanco de la Prensa Diaria*. Año 2002. Madrid. Asociación de Editores de Diarios Españoles, 2001.

BEL MALLÉN, JOSÉ IGNACIO (Coord.). *Libro Blanco de la Prensa Diaria*. Año 2003. Madrid. Asociación de Editores de Diarios Españoles, 2002.

BEL MALLÉN, JOSÉ IGNACIO (Coord.). *Libro Blanco de la Prensa Diaria*. Año 2004. Madrid. Asociación de Editores de Diarios Españoles, 2003.

BEL MALLÉN, JOSÉ IGNACIO (Coord.). *Libro Blanco de la Prensa Diaria*. Año 2005. Madrid. Asociación de Editores de Diarios Españoles, 2004.

BEL MALLÉN, JOSÉ IGNACIO (Coord.). *Libro Blanco de la Prensa Diaria*. Año 2006. Madrid. Asociación de Editores de Diarios Españoles, 2005.

BEL MALLÉN, JOSÉ IGNACIO (Coord.). *Libro Blanco de la Prensa Diaria*. Año 2007. Madrid. Asociación de Editores de Diarios Españoles, 2006.

BEL MALLÉN, JOSÉ IGNACIO (Coord.). *Libro Blanco de la Prensa Diaria*. Año 2008. Madrid. Asociación de Editores de Diarios Españoles, 2007.

BEL MALLÉN, JOSÉ IGNACIO (Coord.). *Libro Blanco de la Prensa Diaria*. Año 2009. Madrid. Asociación de Editores de Diarios Españoles, 2008.

BEL MALLÉN, JOSÉ IGNACIO (Coord.). *Libro Blanco de la Prensa Diaria*. Año 2010. Madrid. Asociación de Editores de Diarios Españoles, 2009.

BEL MALLÉN, JOSÉ IGNACIO (Coord.). *Libro Blanco de la Prensa Diaria*. Año 2011. Madrid. Asociación de Editores de Diarios Españoles, 2010.

BEL MALLÉN, JOSÉ IGNACIO (Coord.). *Libro Blanco de la Prensa Diaria*. Año 2012. Madrid. Asociación de Editores de Diarios Españoles, 2011.

FARIAS BATLLÉ, PEDRO (Director), *Informe Anual de la Profesión Periodística 2009*, Asociación de la Prensa de Madrid, Madrid, 2009.

FARIAS BATLLÉ, PEDRO (Director), *Informe Anual de la Profesión Periodística 2011*, Asociación de la Prensa de Madrid, Madrid, 2011.

### 9.3.2. Capítulos en libros

ALONSO SECO, JOSÉ. La calidad de los gratuitos a examen. En: BERGANZA CONDE, MARÍA ROSA, HOYO HURTADO, MERCEDES DEL y CHAPARRO DOMÍNGUEZ, MARÍA ÁNGELES. *Desarrollo y características de los diarios gratuitos en España: análisis cuantitativo de las principales cabeceras*. Universidad Rey Juan Carlos. Servicio de Publicaciones, Madrid, 2011. pp.53-71.

ARROYO CABELLO, MARÍA, La prensa gratuita ¿un nuevo modelo informativo?, En: FERNÁNDEZ SANZ, Juan José, SANZ ESTABLÉS, Carlos y RUBIO MORAGA, Ángel Luis (coords), *Prensa y Periodismo Especializado 3*; Volumen 2. Colección El Atalaya, Asociación de la Prensa de Guadalajara. 2006.

BAKKER, P. y BERGANZA CONDE, M. R. El desarrollo de los medios impresos en España durante los últimos diez años. En: BERGANZA CONDE, MARÍA ROSA, HOYO HURTADO, MERCEDES DEL y CHAPARRO DOMÍNGUEZ, MARÍA ÁNGELES. *Desarrollo y características de los diarios gratuitos en España: análisis cuantitativo de las principales cabeceras*. Madrid, Universidad Rey Juan Carlos. Servicio de Publicaciones, 2011. pp. 19-30.

BERGANZA CONDE, MARÍA ROSA y CHAPARRO DOMÍNGUEZ, MARÍA ÁNGELES. El protagonismo y la cercanía de la audiencia en los diarios gratuitos. En: BERGANZA CONDE, MARÍA ROSA, HOYO HURTADO, MERCEDES DEL y CHAPARRO DOMÍNGUEZ, MARÍA ÁNGELES. *Desarrollo y características de los diarios gratuitos en España: análisis cuantitativo de las principales cabeceras*. Universidad Rey Juan Carlos. Servicio de Publicaciones, Madrid, 2011. pp.173-179.

CASERO RIPOLLÉS, ANDREU. El modelo informativo de los diarios locales gratuitos de Barcelona, En DURÁN MAÑES, ÁNGELES, FERNÁNDEZ BELTRÁN, FRANCISCO y LÓPEZ LITA, RAFAEL (eds.), *La prensa local y la prensa gratuita*, Publicacions de la Universitat Jaume I, Castellón de la Plana, 2002, pp. 275-286.

CHAPARRO DOMÍNGUEZ, MARÍA ÁNGELES y BERGANZA CONDE, MARÍA ROSA. El tratamiento informativo en los periódicos gratuitos. En: BERGANZA CONDE, MARÍA ROSA, HOYO HURTADO, MERCEDES DEL y CHAPARRO DOMÍNGUEZ, MARÍA ÁNGELES. *Desarrollo y características de los diarios gratuitos en España: análisis cuantitativo de las principales cabeceras*. Universidad Rey Juan Carlos. Servicio de Publicaciones, Madrid, 2011. pp.148-149.

FERNÁNDEZ SANZ, JUAN JOSÉ. “La prensa gratuita: del auge a la crisis (del llamado “invento nórdico)””, En: FERNÁNDEZ SANZ, JUAN JOSÉ (coord.), SANZ ESTABLÉS, CARLOS (coord.), RUBIO MORAGA, ÁNGEL LUIS (coord.) *Prensa y Periodismo Especializado IV*; Volumen 2. Editores del Henares, 2009.

GONZÁLEZ DÍEZ, LAURA y PÉREZ CUADRADO, PEDRO. Los diarios gratuitos. En: GONZÁLEZ DÍEZ, LAURA y PÉREZ CUADRADO, PEDRO. *30 años de diseño periodístico en España (1976-2006)*. Zona impresa s.l., Madrid, 2007. pp. 173-183.

ÍÑIGO JURADO, ANA ISABEL y PUEBLA MARTÍNEZ, BELÉN. La primera página de los periódicos: diferencias en portada. En: BERGANZA CONDE, MARÍA ROSA, HOYO HURTADO, MERCEDES DEL y CHAPARRO DOMÍNGUEZ, MARÍA ÁNGELES. *Desarrollo y características de los diarios gratuitos en España: análisis cuantitativo de las principales cabeceras*. Universidad Rey Juan Carlos. Servicio de Publicaciones, Madrid, 2011, pp.105-126.

MÉNDEZ NIETO, ANTONIO, “El poder informativo de los gobiernos”. En: FARIAS BATLLE, PEDRO (director), *Informe anual de la profesión periodística 2011*, Asociación de la Prensa de Madrid, Madrid, 2011. p. 123.

OLMO BARBERO, JESÚS DEL. El diseño de los diarios gratuitos españoles. En: BERGANZA CONDE, MARÍA ROSA, CHAPARRO DOMÍNGUEZ, MARÍA ÁNGELES y HOYO HURTADO, MERCEDES DEL. *Desarrollo y características de los diarios gratuitos en*

*España: análisis cuantitativo de las principales cabeceras*. Universidad Rey Juan Carlos. Servicio de Publicaciones, Madrid, 2011. pp.91-104.

PIZARROSO QUINTERO, A., Evolución histórica de la prensa en los Estados Unidos, En: PIZARROSO QUINTERO, A., (coord.). *Historia de la Prensa*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S.A. 1994, p. 431.

VILLANUEVA GALOBART, JULIÁN. La promoción de la prensa diaria. En: BEL MALLÉN, J.I.C. *Libro Blanco de la Prensa Diaria*, 2007. Madrid. Asociación de Editores de Diarios Españoles, 2006, pp. 397-412.

VIVES DE PRADA, L. "Competiendo por el sector de la prensa gratuita en España: Metro frente a Qué" en: ANDREU, R., (y otros AA VV). *Mejorar la Gestión de empresas. Algunos de los mejores casos del IESE, Edición 2005*. McGraw Hill-IESE. 2006, pp. 89-125.

### **9.3.3. Artículos, noticias y otros documentos publicados en prensa**

*ABC*. Madrid, 26 de enero de 2001. Anuncio de escisión parcial de Índice Multimedia, S.A. p. 35.

*ADN*. Folleto de presentación.

BALLESTEROS, Cecilia. "¿Quién teme a la prensa gratuita?" *Cuadernos de Periodistas*, nº1. Octubre 2004, pp. 30-38

*El País*, edición Madrid, 1 de septiembre de 2009.

ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. Protagonistas del cambio. *20 minutos*, 10 años. En: *20 minutos*. Edición especial 10º aniversario. 23 de febrero de 2010. p. 4.

*IP Mark*, nº 669, 1-15 noviembre 2006.

*La Vanguardia*. TMB ultima un acuerdo para distribuir prensa gratuita. Sección Vivir. 6 de diciembre de 2001. p. 12.

*Noticias de Competencia y Mercado*. El TDC declara que OJD no infringió la LDC al sancionar al diario *20 Minutos*, nº 3, 2005, pp.3-4.

*Noticias de la comunicación*, nº 188, enero 2000, pág. 4

*Noticias de la comunicación*. Los diarios gratuitos se desinflan para adaptarse a menos ingresos. Abril 2010, nº 301.

PEROJO, J. Del, Periódicos y periodistas. *Por esos mundos*, Madrid, 1 de enero de 1904, p. 7. En: Biblioteca Nacional de España. Hemeroteca digital [en línea]. <<http://bdh.bne.es/bnearch/HemerotecaCompleteSearch.do>> (Consulta, 9 de marzo de 2012).

PISANI, FRANCIS. “¿Qué haría Google?”. *El País*, 23 de abril de 2009, Recuperado [en línea]. En: Internet <[http://elpais.com/diario/2009/04/23/ciberpais/1240451485\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2009/04/23/ciberpais/1240451485_850215.html)> (Consulta, 21 de septiembre de 2010).

PRADO, BENJAMÍN. Maldita prensa gratis. En: *El País*. Madrid, 17 de octubre de 2002. En: Internet. <[http://elpais.com/diario/2002/10/17/madrid/1034853857\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2002/10/17/madrid/1034853857_850215.html)>

*Qué!* Edición Madrid, 1 de septiembre de 2009.

*Qué!* Edición Madrid, 10 de mayo de 2007.

*Qué!* Edición Madrid, 26 de febrero de 2009.

R., A. ¿Prensa social o negocio? *Alfa y Omega*. Nº 148 (26 diciembre 1998), p. 18

RAMONET MÍGUEZ, IGNACIO. Medios de comunicación en crisis. *Le Monde Diplomatique*, 2 de enero de 2005. En: Internet. <<http://es.scribd.com/doc/110811402/Ramonet-Ignacio-Medios-de-Comunicacion-en-Crisis>> (Consulta, 22 marzo 2013).

SOLANA, D. *Actualidad Jurídica Uría y Menéndez*. Mercado publicitario: comentario a la sentencia de la Audiencia Provincial de Barcelona de 1 de diciembre de 2004. 11-2005. Pp.100-101.



UGARTE, P. "Del 'penny press' a la prensa gratuita". *El País* [en línea]. En: Internet. <[http://elpais.com/diario/2006/04/17/paisvasco/1145302803\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2006/04/17/paisvasco/1145302803_850215.html)> (Consulta, 21 de julio de 2010).

VÁZQUEZ CASILLAS, JOSÉ FERNANDO y DURANTE ASENSIO, ISABEL. Veinte años de fotoperiodismo en el diario *La Opinión*, 1988-2008. Tres Fronteras Ediciones. Murcia, 2008. P. 23.

*XL Semanal*. Reportaje sobre salarios de las distintas profesiones. 4 de noviembre de 2007.

#### 9.3.4. Artículos en revistas científicas

BAKKER, P. Free Daily Newspapers – Business Models and Strategies. En: *The International Journal on Media Management*. 4 (III) 2002.

BAKKER, P. Los periódicos gratuitos después de la crisis. De la competencia al monopolio. En: *Infoamérica*. Málaga, 2010.

BAKKER, Piet, Free daily journalism – Anything new? En *Journalistica*, 4, 2007, p. 29.

CASERO RIPOLLÉS, ANDREU. Diarios gratuitos: la calidad informativa en tela de juicio. *Revista Latina de Comunicación Social*, 5, 050, mayo 2002.

EDO BOLÓS, CONCEPCIÓN. El éxito de los gratuitos hace más visible la crisis de la prensa diaria de pago. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 11, 2005. pp.23-44.

FERNÁNDEZ BEAUMONT, JOSÉ. El organismo de control de la prensa escrita española. La OJD en la era de los medios digitales y gratuitos. En: *Telos*. Segunda Época. Nº 62. Enero-marzo 2005.

FERNÁNDEZ BELTRÁN, FERNANDO. "¿Los periódicos gratuitos tienen futuro?" en: *Chasqui*, 80, diciembre 2002. pp. 40-45.

FERNÁNDEZ BELTRÁN, FERNANDO. "La prensa gratuita se reivindica" en: *Chasqui*, 86, junio de 2004. pp. 46-55.

FERNÁNDEZ SEBASTIÁN, JAVIER. "El Nervión" (1856). Un periódico bilbaíno de transición entre el liberalismo progresista y la democracia. *Cuadernos de Sección. Historia y Geografía* 19, 1992. p. 187-226.

FERRER, L.; El preu de la informació. En: *Capçalera*: revista del Col·legi de Periodistes de Catalunya, Nº 104, 2001. pp. 7-15.

FRANCO ÁLVAREZ, GUILLERMINA. Una nueva forma de hacer periodismo gratuito: el "Weblog impreso" *Quémadrid. Ámbitos*, 13-14, 2005. pp. 177-184.

FRANCO ÁLVAREZ, GUILLERMINA y GARCÍA MARTUL, DAVID. La prensa generalista en España: Un caso de estudio cuantitativo. *Ámbitos*, 18, 2009. pp. 67-82.

GARCÍA LEIVA, M<sup>a</sup> TRINIDAD. La investigación en España. *Telos*, 74, enero-marzo 2008.

GÓMEZ Y MÉNDEZ, JOSE MANUEL y MÉNDEZ MUROS, SANDRA. La seccionación en la prensa gratuita diaria de Sevilla. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 16, 2010.

LARRAÑAGA RUBIO, JULIO. Hacia la globalización de la comunicación: un análisis económico del consumo de periódicos en Europa. *Historia y Comunicación Social*, 15, 2010. pp. 177-195.

LARRAÑAGA RUBIO, JULIO. Industria de los periódicos: nuevos modelos económicos y nuevos soportes. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 16, 2010. pp. 59-78.

LARRAÑAGA RUBIO, JULIO. La crisis del modelo económico de la industria de los periódicos. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 15, 2009. pp. 61-80.

LÓPEZ GARCÍA, X. A prensa local e comarcal en Galicia. Santiago de Compostela: *Lea*, 1992.

MAGRETTA, J. Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, mayo 2002.

MARTINS DE MENDONÇA, M. L. La presencia de los inmigrantes y del proceso de inmigración en la prensa gratuita barcelonesa: estudio exploratorio, *Ámbitos*, 17, 2008. pp. 147-160.

OLMO BARBERO, JESÚS DEL. La gestión del color en los diarios españoles de difusión nacional. *Revista Latina de comunicación social*, año-vol. 8, número 059, enero-junio 2005.

PÉREZ DASILVA, J.A. y SANTOS DÍEZ, MARÍA TERESA. Jóvenes y prensa gratuita: estudio de hábitos de consumo. *Ámbitos*, 20, 2011. pp.109-126.

PICARD, ROBERT G. Evolution of Revenue Streams and the Business Model of Newspapers: The U.S. Newspaper Industry between 1950-2000, En: *Business Research and Development Center*, Turku School of Economics and Business Administration, C1/2002, pp. 5-33.

PICARD, ROBERT G. Strategic responses to Free Distribution Daily Newspapers. *JMM Journal of Media Management*, Universidad de Sant Gallen, Suiza, vol. 2, no. 3, 2001. pp. 167-172.

PORTER, MICHAEL E. Como las fuerzas competitivas conforman la estrategia. *Harvard Business Review*, (marzo-abril de 1979), nota 4-304-021 DGN-637, de IESE-Universidad de Navarra, ed. 10 de noviembre de 2003.

RUIZ, J. AND QUINTANA, C. Prensa gratuita en Galicia: á conquista da competitividade. Pontevedra: *Lea*, 1996.

SABÉS TURMO, FERNANDO. La prensa gratuita en España: análisis morfológico comparativo de las publicaciones *20 Minutos*, *Metro*, *Qué!* y *ADN*. *Doxa comunicación*, 7, 2008. pp.83-108.

SABÉS TURMO, FERNANDO. ¿La consolidación de los gratuitos amenaza a los diarios de pago? *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 12, 2006. pp. 232-252.

SABÉS TURMO, FERNANDO. Los medios de comunicación y los jóvenes en Aragón. Lérida: *Milenio*, 2005.

SÁNCHEZ TABERNERO, A., La prensa en Europa: claves de un sector estancado. *Telos*, Cuaderno central, 75, abril-junio 2008.

SANTOS DIEZ, MARÍA TERESA. La salud en la prensa gratuita especializada. Un fenómeno emergente. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 15, 2009. pp. 477-490.

SANTOS DÍEZ, MARÍA TERESA y JESÚS ÁNGEL PÉREZ DASILVA. Diarios gratuitos de información general: percepción, hábitos de consumo y preferencias de lectura de los universitarios vascos. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 16. 2010. p. 439.

SKREIEN, NORVALL, Innovaciones en Periódicos. *Informe Mundial 2000*, Asociación Mundial de Periódicos, 2000. pp. 26-31.

URGOITI, NICOLÁS MARÍA. La prensa diaria española en su aspecto económico. En: *Estudios de historia social*, I-II (24-25), enero-junio 1983; Escritos y Documentos (selección), pp. 340-350.

URGOITI, NICOLÁS MARÍA. Memoria base para la fundación de un periódico diario (24-1-1917). En: *Estudios de historia social*, I-II (24-25), enero-junio 1983; Escritos y Documentos (selección), pp. 351-364.

VINYALS CORNEY, MANEL. Radiografía de la prensa gratuita. *Anàlisi*, 35, 2007. pp. 239-244.

### **9.3.5. Documentos oficiales**

*Boletín Oficial de la Provincia de Sevilla*. Número 120, 26 de mayo de 2004. pp. 6161-6163.

*Boletín Oficial de la Provincia de Valencia*. Disposición Adicional 6ª. 30 de enero de 2006.

*Boletín Oficial del Ayuntamiento de Madrid*. Nº 5.857. De 16 de octubre de 2008. Pp. 64-67.

Tribunal de Defensa de la Competencia. Resolución Expediente nº 576/04 Multiprensa (nº 2439/02 del Servicio de Defensa de la Competencia).

### 9.3.6. Estudios sobre periodismo

Periodistas, empresas e Instituciones. Claves de una relación necesaria. Investigación realizada por Estudio de Comunicación y Demométrica. Madrid, 2006. p. 19. En: Internet. <<http://www.estudiodecomunicacion.com/extranet/wp-content/uploads/2012/ESTUDIOS/Periodistas%20empresas%20Espa%C3%B1a.pdf>> (Consulta, 14 marzo 2013).

### 9.3.7. Libros

ÁLVAREZ, JESÚS TIMOTEO. *Gestión del poder diluido. La construcción de la sociedad mediática (1989-2004)*, Pearson Educación, Madrid, 2005.

ÁLVAREZ, JESÚS TIMOTEO. *Historia y modelos de la comunicación en el siglo XX: el nuevo orden informativo*. Barcelona: Ariel, 1992. pp. 52-56.

ANDERSON, CHRIS. *Gratis, el futuro de un precio radical*, Ediciones Urano, Barcelona, 2009.

ANDERSON, CHRIS y VILLEGAS SILVA LEZAMA, F. *La economía Long Tail: de los mercados de masas al triunfo de lo minoritario*. Barcelona: Urano, 2007.

BERGANZA CONDE, MARÍA ROSA, HOYO HURTADO, MERCEDES DEL y CHAPARRO DOMÍNGUEZ, MARÍA ÁNGELES. *Desarrollo y características de los diarios gratuitos en España: análisis cuantitativo de las principales cabeceras*. Universidad Rey Juan Carlos. Servicio de Publicaciones, Madrid, 2011.

CARO, ANTONIO y ELOSÚA DE JUAN, MARCELINO. *Comunicación y marketing: diccionario LID: comunicación integral, marketing, publicidad, empresa, imagen corporativa, internet, marcas, investigación, medios, ventas, distribución*. Madrid: LID, 2004.

CEBRIÁN HERREROS, MARIANO (coord.), Gedisa, Madrid, 2009; e Industrias Culturales. *El modelo nórdico como referencia para España*, Comunicación Social ediciones y publicaciones, Madrid, 2011.

CERVERA FANTONI, ÁNGEL LUIS. *Comunicación total*. Esic Editorial, Madrid, 2004.

FERNÁNDEZ SANZ, JUAN JOSÉ. *¡Que informen ellos! De cómo el sector español de la comunicación va siendo copado por los grandes grupos multimedia internacionales*. Huerga y Fierro, Madrid, 1999.

FLORES VIVAR, JESÚS, y AGUADO GUADALUPE, GUADALUPE. *Modelos de negocio en el ciberperiodismo*. Editorial Fragua, Madrid, 2005.

FLORES VIVAR, JESÚS M. y MIRÓN LÓPEZ, LUIS M. (eds.). *Prensa gratuita y calidad informativa: innovaciones tecnológicas, retos y perspectivas en los medios gratuitos. Apuntes y propuestas de metodologías y estándares de calidad para un nuevo modelo informativo*. Madrid, Ediciones FIEC, 2009.

IZQUIERDO LABELLA, LUIS. *Comunicación glocal. El periodismo local abre una ventana al mundo*. Tirant Humanidades, Valencia, 2012.

JARVIS, JEFF. *Y Google, ¿cómo lo haría?*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2010.

DURÁN MAÑES, ÁNGELES, FERNÁNDEZ BELTRÁN, FRANCISCO y LÓPEZ LITA, RAFAEL (eds.). *La Prensa local y la prensa gratuita: (I Congreso de comunicación local (ComLoc 2001))*. Castellón de la Plana, Universitat Jaume I, Servei de Comunicació i Publicacions, 2002.

DURÁN MAÑES, ÁNGELES, FERNÁNDEZ BELTRÁN, FRANCISCO y LÓPEZ LITA, RAFAEL (eds.). *Nuevas tendencias en la prensa local: VI Congreso de Comunicación Local (ComLoc 2006)*, Castellón de la Plana. Valencia, Universidad Jaume I, 2007.

MAGRETTA, JOAN. *¿Qué es el management? Cómo funciona y por qué nos afecta a todos*, Empresa Activa, Barcelona, 2003.

MEYER, PHILIP. *Periodismo de precisión: nuevas fronteras para la investigación periodística*. Barcelona: Bosch, 1993.

MEYER, PHILIP. *The vanishing newspaper. Saving Journalism in the Information Age*. University of Missouri Press, Columbia (Missouri), 2004.

MONTAGUT, ALBERT. *Fe de errores*. Temas de Hoy, Barcelona, 2008.

MONTAGUT, ALBERT. *NewPaper*. Cómo la revolución digital transforma la prensa. Ediciones Deusto, Barcelona, 2012.

MORENO, PLÁCIDO. *Reinventando el periódico: una estrategia para la supervivencia de la prensa diaria*. Euroeditions, Sevilla, 2009.

NALEBUFF, BARRY J., BRANDENBURGER, ADAM J. y BRANDENBURGER, ADAM M. *Coopetición: Un revolucionario esquema mental para la gestión que combina la competencia y la cooperación: Las estrategias de la Teoría de los Juegos que están cambiando el juego de los negocios*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1997.

NIETO TAMARGO, ALFONSO, *La Prensa Gratuita*, EUNSA, Pamplona, 1984.

OSTERWALDER, ALEXANDER y PIGNEUR, YVES. *Business Model Generation*, Wiley, 2010.

OSTERWALDER, ALEXANDER y PIGNEUR, YVES. *Generación de modelos de negocio*. Ediciones Deusto, 4ª edición, Barcelona, enero de 2012.

PEINADO Y MIGUEL, FERNANDO. (Dtor.), *Guía de publicaciones gratuitas de Madrid*, Empresa Municipal Promoción de Madrid, Madrid, 2009.

PICARD, ROBERT G., BRODY, J.H. *The Newspaper publishing industry*. Boston: Allyn & Bacon, 1997. XVI.

SÁNCHEZ TABERNERO, A. *Los contenidos de los medios de comunicación*, Ediciones Deusto, Barcelona, 2008.

SANTOS DÍEZ, MARÍA TERESA. *El auge de la prensa gratuita en España*, Universidad del País Vasco, Bilbao, 2008.

SANTOS DÍEZ, MARÍA TERESA. *La Prensa gratuita en el País Vasco*. Abanto-Zierbena: Salgai, 2001.

SINCLAIR-KNIGHT, L. *Collins Spanish dictionary*. Barcelona: Grijalbo; 8ª edición, 2005. XLV, 2141.

WEILL, GEORGES, BELÉNDEZ, VIRGILIO y MUÑOZ SEBASTIÁN, TERESA. *El periódico: orígenes, evolución y función de la prensa periódica*. Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones, 2007.

### 9.3.8. Tesis doctorales

BELLÓN RODRÍGUEZ, ANA. O fenómeno de la prensa gratuita: Orixes, antecedentes e principios exemplos en Galicia e en España. Universidad de Santiago de Compostela. Santiago de Compostela, 2008.

DÍAZ GÜELL, CARLOS. La distribución de la prensa en España. Universidad Complutense de Madrid, Madrid, 1995. En: Internet [en línea] <<http://eprints.ucm.es/tesis/19911996/S/3/S3001301.pdf>> (Consulta, 28 de febrero de 2012).

GARCÍA JIMÉNEZ, JESÚS. “Gestión de la calidad en la producción de prensa diaria. Caso aplicado: 20 minutos”. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Madrid, 2007.

GIRONÉS BOLINCHES, ANA. “Auge y crisis de la prensa gratuita en Valencia (Periodo 2007-09). El caso de *Mini Diario*”. Tesis doctoral. Universidad Miguel Hernández de Elche, 2010.

JIMÉNEZ, ITZIAR. Prensa de distribución gratuita: auge, crisis y estabilización del mercado. Universidad Complutense de Madrid. Madrid, 2011.

MARTÍNEZ GUILLÉN, JESÚS. “Saturación publicitaria en la prensa de distribución gratuita en España”. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Madrid, 2011.



NÚÑEZ FERNÁNDEZ, VÍCTOR. “Análisis estructural de las empresas informativas que editan publicaciones gratuitas en la Comunidad de Madrid”. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid. 2012.

OLMO BARBERO, JESÚS DEL. “Implantación, análisis y perspectivas del color en la prensa diaria española”. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid. 2004.

RICO JEREZ, M.: “*Diario Médico*: empresa informativa líder en la prensa sanitaria”. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid, enero 2001.

RUBIO JORDÁN, A. V.: “Un nuevo modelo de financiación: *Madrid y m@s*, el primer diario que no se vende”. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid, 16 de enero de 2004.

### 9.3.9. Otras investigaciones académicas

CASADESUS-MASANELL, RAMÓN, y RICART, JOAN ENRIC. “From Strategy to Business Models and to Tactics”. IESE Business School-Universidad de Navarra, working paper WP-813, agosto de 2009.

CASADESUS-MASANELL, RAMÓN, y ZHU, FENG. “Business Model Innovation and Competitive Imitation”. Harvard Business School, Working paper 11-003, 13/07/2010.

CASADESUS-MASANELL, RAMÓN, y ZHU, FENG. “Strategies to Fight Ad-Sponsored Rivals”. En: *Management Science*, 2010, 56:1484-1499; marzo de 2010, publicado en línea antes de imprenta el 21 de julio de 2010. En: Internet, <<http://mansci.journal.informs.org/>> (Consulta, 23 de febrero de 2012).

GÓMEZ QUIJANO, ARTURO. “Aproximación al estudio de la prensa diaria de distribución gratuita en España”. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. 2008. 30 p. (Trabajo de doctorado).

GÓMEZ QUIJANO, ARTURO. "La prensa Gratuita: especialista en nichos de audiencia". En: FERNÁNDEZ SANZ, J. J. (Coord.) Prensa Especializada Actual. Doce calas. Madrid: McGraw Hill. 2008, pp. 287-320.

GÓMEZ QUIJANO, ARTURO. "Los diarios gratuitos en España (2000-2008), un nuevo modelo de negocio 'La prensa de bajo coste'". Director: Agustín Martínez de Las Heras. Trabajo para la Suficiencia Investigadora (DEA). Universidad Complutense de Madrid, Departamento de Historia de la Comunicación Social, 1 de septiembre de 2009.

Grupo de Investigación "Cultura y Modelo Nórdico para la Sociedad de la Información" es un grupo consolidado de la Universidad Complutense de Madrid con Referencia 940665, dirigido por Mariano Cebrián Herreros ([www.modelonordico.com](http://www.modelonordico.com) consultada el 21/02/2012).

Grupo de Investigación "Cultura y Modelo Nórdico para la Sociedad de la Información". Es un grupo consolidado de la Universidad Complutense de Madrid con Referencia 940665. En: Internet <<http://www.modelonordico.com>> (Consulta, 21 de febrero de 2012).

Grupo de investigación ANIMA+D. Proyecto SEJ2007-66380 concedido al Grupo de investigación ANIMA+D, de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid.

Harvard Business School [en línea]. Faculty & Research. En: Internet (Consulta, el 17 de septiembre de 2010) <<http://drfd.hbs.edu/fit/public/facultyInfo.do?facInfo=ovr&facId=24279>>. Harvard Business School, caso 9-708-429, pág. 14, tomado de "Free dailies: past or future?" WAN, Shaping the future of the Newspaper. Strategy Report, Vol. 4, June 2005, p. 16; modelo comparado a una filial nacional de Metro Internacional S.A.

KHANNA, T., OBERHOLZER-GEE, F., DESSAIN, V., JENSEN, A.D., y SJÖMAN, A. Metro International, S.A. En: Harvard Business School, caso 9-708-429, 13 de septiembre de 2007.

LARENAS MARTÍNEZ, M., RAMOS FLORES, C., y SIEGEL SILVA, M.P. "El fenómeno de los diarios gratuitos, una nueva modalidad de hacer Periodismo". Director: Luis Álvarez Baltierra. Tesis de Licenciatura en Comunicación Social. Universidad Diego Portales, Santiago de Chile, 2002.

LLORENS BUENO, G.A., "Una perspectiva al concepto de modelo de negocios", paper de doctorando, Université Libre des Sciences de l'Entreprise et des Technologies de Bruxelles (ULSETB), 2010.

SPORSTØL, E. "Free papers in Spain: *20 minutes* of fame or here to stay?" Tesis de máster. Norwegian School of Management BI, Oslo, 27 de agosto de 2003.

URBIOLA ORTÚN, PABLO. "El modelo de negocio de la prensa gratuita". Trabajo de investigación. Universidad Carlos III, Getafe, mayo de 2010. Recuperado en: Internet <<http://www.pablourbiola.com>> (Consulta, 23 de febrero de 2012).

VIVES DE PRADA, LUIS, "The internationalization of *Metro News*: Or How Free Newspapers are Trying to Conquer the World". IESE Business School-Universidad de Navarra, caso DG-1488-E, agosto de 2005.

## 9.4. Fuentes digitales

### 9.4.1. Artículos en revistas

ANDERSON, CHRIS. The long tail. Wired, octubre de 2004. En: internet <<http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html> número 12.10> (Consulta el 21 de febrero de 2012).

CASADESUS-MASANELL, RAMÓN. Dinámica competitiva y Modelos de negocio, En: Universia Business Review. Madrid, cuarto trimestre, 2004. Grupo Recoletos Comunicación, p. 8. En: Internet <<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/433/43300401.pdf>> (consulta, 1 marzo 2013).

GARCÍA-ALONSO, PEDRO. "Evolución de la Prensa Gratuita: 1990-1992". En: Comunicación y Sociedad, v. VI, números 1 y 2, Universidad de Navarra, pp. 127-136, Pamplona 1993. Recuperado en: Internet [en línea]. <[http://www.unav.es/fcom/comunicacionysociedad/es/articulo.php?art\\_id=242](http://www.unav.es/fcom/comunicacionysociedad/es/articulo.php?art_id=242)> (Consulta, 28 de febrero de 2012).

IFRA.com [en línea]. Business Models of Newspaper Publishing Companies. En: Where news? Report nº 1. Mayo 2006. P. 6. En: Internet. <<http://www.robertpicard.net/PDFFiles/IFRAbusinessModels.pdf>> (Consulta, 24 agosto 2012).

Infoamérica [en línea]. Recoletos, Historia. En: Internet. <<http://www.infoamerica.org/grupos/recoletos02.htm>> (Consulta, 25 julio 2012).

KOTZRINCKER, JOSEF. El enigmático modelo de negocio de la prensa gratuita. En: Baquía [en línea]. 2002. <<http://www.baquia.com/com/20020226/art00013.html>> (Consulta, 15 de marzo de 2006).

LARSSON, SÖREN. The birthplace of *Metro*. Estocolmo, 1996, vol. 2010. En: Internet <<http://www.A4.net>> 13 de octubre de 2005 (Consulta, 1 de septiembre de 2010).

LARSSON, SÖREN. The newspaper that took the subway to the readers. En: Estocolmo: Mak & Media, 1996. En: Internet <<http://www.a4.net>>, (Consulta, 1 de septiembre de 2010).

PORTER, MICHAEL E. What is strategy? En: Harvard Business Review, noviembre-diciembre de 1996, p. 64. En: Internet. <<http://hbr.org/product/what-is-strategy/an/96608-PDF-ENG>> (consulta, 1 marzo 2013).

The Economist. The future of newspapers. Who killed the newspaper? Londres, 24 de agosto de 2006. En: Internet. <[http://www.economist.com/node/7830218/print?story\\_id=7830218](http://www.economist.com/node/7830218/print?story_id=7830218)> (Consulta, 10 diciembre 2006).

VIDA FERNÁNDEZ, JOSÉ. "La intervención municipal sobre la distribución gratuita de prensa en la vía pública". En: REALA-2006, núms. 300-301. En: Internet. <<http://revistasonline.inap.es/index.php?journal=REALA&page=article&op=viewFile&path%5B%5D=9303&path%5B%5D=9352>> (Consulta, 13 de junio de 2012). pp. 391-423.

SIERRA, ENRIC. El model informatiu de la premsa gratuïta. Associació Catalana de la Premsa Gratuïta. Barcelona, 31 de mayo de 2006. Recuperado en: <<http://www.acpg.cat>> (Consulta, 24 agosto 2009).

#### **9.4.2. Asociaciones de prensa**

Asociación de Editores de Diarios Españoles, AEDE [en línea]. Estatutos de la Asociación de Editores de Diarios Españoles. En: Internet. <<http://www.aede.es/publica/Estatutos.asp>> (Consulta, 12 junio 2012).

Associació Catalana de la Premsa Gratuïta i Mitjans Digitals (ACPG) [en línea]. En: Internet. QUÈ ÉS L'ACPG? <<http://www.acpg.cat/infocaps.php?id=153>> (Consulta, 1 mayo 2012).

### 9.4.3. Blogs de profesionales

Cuatro tipos. Diseño periodístico y más [en línea]. En: Internet. <<http://cuatrotipos.wordpress.com/2008/09/22/en-ocasiones-veo-muertos-o-el-rediseño-imposible>> (Consulta, 26 abril 2012).

ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. ¡Qué paren las máquinas! [en línea]. 16 despidos en 20 minutos. Blog de Arsenio Escolar, 18 de julio de 2008. En: Internet. <<http://blogs.20minutos.es/arsenioescolar/2008/07/18/16-despidos-20-minutos>> (Consulta, 4 septiembre 2012).

ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. ¡Qué paren las máquinas! [en línea]. España, primer país con más ejemplares de diarios gratuitos que de pago. 1 de marzo de 2006. En: Internet. <<http://blogs.20minutos.es/arsenioescolar/2006/03/01/espana-primer-pais-con-mas-ejemplares-diarios-gratuitos-que>> (Consulta, 20 agosto 2012).

ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. ¡Qué paren las máquinas! [en línea]. La prensa gratuita saca pecho. [Blog de Arsenio Escolar] 3 de octubre de 2008. En: Internet. <<http://blogs.20minutos.es/arsenioescolar/2008/10/03/la-prensa-gratuita-saca-pecho>> (Consulta, 7 septiembre 2012).

ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. ¡Qué paren las máquinas! [en línea]. La refundación de 20 minutos. Blog de Arsenio Escolar, 14 de noviembre de 2006. En: Internet. <<http://blogs.20minutos.es/arsenioescolar/2006/11/14/la-refundacion-20-minutos/>> (Consulta, 20 julio 2012).

ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. ¡Qué paren las máquinas! [en línea]. Vacas flacas en la prensa. Blog de Arsenio Escolar, 24 de junio de 2008. En: Internet. <<http://blogs.20minutos.es/arsenioescolar/2008/06/24/vacas-flacas-la-prensa>> (Consulta, 4 septiembre 2012).

Estrellas y estrellados [en línea]. 20 Minutos cierra ocho de sus ediciones y anticipa el ocaso de la prensa gratuita. [Blog de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Sevilla]. Entrada de Jesu Rodríguez, 11 de junio de 2009. En: Internet. <<http://fcom.us.es/blogs/estrellasyestrellados/2009/06/11/20-minutos>> (Consulta, 18 agosto 2009).

Estructura de la Comunidad Valenciana [en línea]. Medios de comunicación regionales. [Blog ]. 2/2006. En Internet. <<http://estructuracomunitatvalenciana.wordpress.com/category/medios-de-comunicacion>> (Consulta, 12 septiembre 2012).

JARVIS, JEFF. Buzzmachine [en línea]. En: Internet <[www.buzzmachine.com/2008/10/12/new-business-models-for-news-2](http://www.buzzmachine.com/2008/10/12/new-business-models-for-news-2)> (Consulta, el 21 de agosto de 2010).

LÓPEZ, JOSÉ MARÍA. "20 minutos" y el periodismo participativo. Comunicadores del siglo XXI [en línea] 7 de diciembre de 2004. En: Internet. <http://comunicadores21.blogspot.com.es/2004/12/20-minutos-y-el-periodismo.html> (Consulta, 18 julio 2012).

MARTÍNEZ SOLER, JOSÉ ANTONIO. Se nos ve el plumero [en línea]. Cierra el diario *Metro*, nuestro más antiguo competidor. 29 de enero de 2009. En: Internet. <<http://blogs.20minutos.es/martinezsoler/2009/01/29/cierra-diario-metro-nuestro-mas-antiguo-competidor/>> (Consulta, 18 agosto 2009).

MARTÍNEZ SOLER, JOSÉ ANTONIO. Se nos ve el plumero [en línea]. "Los bobos del New York Times", según Jiménez Losantos. 8 de febrero de 2012. En: Internet. <<http://blogs.20minutos.es/martinezsoler/2012/02/08/los-bobos-del-new-york-times-segun-jimenez-losantos>> (Consulta, 16 mayo 2012).

MARTÍNEZ SOLER, JOSÉ ANTONIO. Se nos ve el plumero [en línea]. Paso el testigo: Aunque me voy, no me voy. 30 de septiembre de 2010. En: Internet. <<http://blogs.20minutos.es/martinezsoler/tag/sverre-munck/>> (Consulta, 12 julio 2012).

MONTAGUT, ALBERT. "ADN dice adiós" [en línea]. *ADN.es*. 23 de diciembre de 2011. <[http://www.adn.es/blog/albert\\_montagut/opinion/20111222/POS-0003-hasta-siempre-adn.html](http://www.adn.es/blog/albert_montagut/opinion/20111222/POS-0003-hasta-siempre-adn.html)> (Consulta, 13 de febrero de 2012).

PADRÓS, NÚRIA. Perfil de Núria Padrós. En: Internet. <<http://www.linkedin.com/pub/n%C3%BAria-padr%C3%B3s/5/a8a/289>> (Consulta, 26 agosto 2012).

PEÑA VILLARO, PAULA. Publimentos [en línea]. Entrada en el blog: “La Pantera Rosa 2”, 18 de marzo de 2009. En: Internet. <<http://publimentos.blogspot.com.es/2009/03/la-pantera-rosa-2.html>> (consulta, 7 marzo 2013).

SÁNCHEZ TABERNERO Y OTROS. Media Market Studies [en línea]. *20 Minutos* and *Metro* join forces. [Blog de Alfonso Sánchez-Tabernero y otros profesores de la Escuela de Comunicación de la Universidad de Navarra]. 25 de noviembre de 2009. En: Internet. <<http://mediamarkets.wordpress.com/2009/11/25/20-minutos-and-metro-join-forces/>> (Consulta, 1 septiembre 2012).

SANCLEMENTE, JOSÉ. Entre medios [en línea]. El cierre de *ADN*. 22 de diciembre de 2011. En: Internet. <<http://sanclementejose.blogspot.com.es/2011/12/el-cierre-de-adn.html>> (Consulta, 13 febrero 2012).

SHIRKY, CLAY [en línea]. En: Internet <<http://www.shirky.com/bio.html>> (Consulta, 18 de septiembre de 2010).

Sociedadcableada [en línea]. La crisis amenaza a los gratuitos. Blog de Juan Varela, 26 de junio de 2008. En: Internet. <[http://www.soitu.es/soitu/2008/06/26/sociedadcableada/1214487498\\_195363.html](http://www.soitu.es/soitu/2008/06/26/sociedadcableada/1214487498_195363.html)> (Consulta, 28 de agosto de 2008).

VARELA, JUAN. Periodistas 21 [en línea]. En: Internet. < <http://www.periodistas21.com>> (Consulta, 7 abril 2013).

*Periodistas 21* [en línea]. *20 Minutos* cumple seis años con clasificados. 3 de febrero de 2006. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2006/02/20-minutos-cumple-seis-aos-con.html>> (Consulta, 24 agosto 2012).

*Periodistas 21* [en línea]. *20 minutos* da más. 2 de noviembre de 2004. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2004/11/20-minutos-da-ms.html>> (Consulta, 11 julio 2012).



*Periodistas 21* [en línea]. *20 Minutos* es el diario más leído en Madrid. 8 de julio de 2004. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2004/07/20-minutos-es-el-diario-ms-leido-en.html>> (Consulta, 22 agosto 2012).

*Periodistas 21* [en línea]. *20 Minutos* frena sus pérdidas. 2 de marzo de 2009. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2009/03/20-minutos-frena-sus-perdidas.html>> (Consulta, 4 septiembre 2012).

*Periodistas 21* [en línea]. *20 Minutos* lanzará una edición en Málaga. 24 de diciembre de 2004. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2004/12/20-minutos-lanzar-una-edicion-en-mlaga.html>> (Consulta, 10 julio 2012).

*Periodistas 21* [en línea]. *20 Minutos* organiza un concurso de blogs. 30 de diciembre de 2004. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2004/12/20-minutos-organiza-un-concurso-de.html>> (Consulta, 20 julio 2012).

*Periodistas 21* [en línea]. *20 Minutos.es*, la tentación del caos. 20 de junio de 2006. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2006/06/20minutoses-la-tentacin-del-caos.html>> (Consulta, 22 agosto 2012).

*Periodistas 21* [en línea]. *ADN* refuerza el liderazgo de *20 Minutos*. 28 de marzo de 2006. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2006/03/adn-refuerza-el-liderazgo-de-20.html>> (Consulta, 20 agosto 2012).

*Periodistas 21* [en línea]. *ADN.es* se consolida 2.0. 20 de septiembre de 2008. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2008/09/adnes-se-consolida.html>> (Consulta, 26 agosto 2012).

*Periodistas 21* [en línea]. *ADN.es* ya está en abierto. 19 de julio de 2007. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2007/07/adnes-ya-est-en-abierto.html>> (Consulta, 25 agosto 2012).

*Periodistas 21* [en línea]. Albert Montagut dirigirá el gratuito de Antena 3. 20 de octubre de 2005. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2005/10/albert-montagut-dirigir-el-gratuito-de.html>> (Consulta, 20 agosto 2012).

*Periodistas 21* [en línea]. Así será *Qué!* 15 de noviembre de 2004. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2004/11/as-ser-qu.html>> (Consulta, 17 julio 2012).

*Periodistas 21* [en línea]. *Beta.ADN.es*. 16 de julio de 2007. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2007/07/betaadnes.html>> (Consulta, 25 agosto 2012).

*Periodistas 21* [en línea]. Destrucción creativa. 14 de enero de 2009. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2009/01/destruccin-creativa.html>> (Consulta, 26 agosto 2012).

*Periodistas 21* [en línea]. El anunciado cierre del gratuito *Qué*. 27 de junio de 2012. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2012/06/el-anunciado-cierre-del-gratuito-que.html>> (Consulta, 30 agosto 2012).

*Periodistas 21* [en línea]. El diario más leído de España es un gratuito. 13 de diciembre de 2005. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2005/12/el-diario-ms-leido-de-espaa-es-un.html>> (Consulta, 20 agosto 2012).

*Periodistas 21* [en línea]. El gratuito de Recoletos saldrá el 17 de enero. 28 de diciembre de 2004. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/search?q=Recoletos+lanza+Qu%C3%A9!>> (Consulta, 17 julio 2012).

*Periodistas 21* [en línea]. El gratuito de Recoletos ya no es nacional. 12 de noviembre de 2004. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2004/11/el-gratuito-de-recoletos-ya-no-es.html>> (Consulta, 5 julio 2012).

*Periodistas 21* [en línea]. Empapelados. 1 de marzo de 2006. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2006/03/empapelados.html>> (Consulta, 20 agosto 2012).

*Periodistas 21* [en línea]. Igual la prensa de pago se reconvierte en gratuita. 30 de marzo de 2006. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2006/03/igual-la-prensa-de-pago-se-reconvierte.html>> (Consulta, 25 agosto 2012).

*Periodistas 21* [en línea]. La batalla de la interactividad. 24 de noviembre de 2004. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2004/11/la-batalla-de-la-interactividad.html>> (Consulta, 17 julio 2012).

*Periodistas 21* [en línea]. La prensa enfrenta una nueva era. 24 de mayo de 2006. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2006/05/la-prensa-enfrenta-una-nueva-era.html>> (Consulta, 20 agosto 2012).

*Periodistas 21* [en línea]. *Lanetro.com* 2.0. 17 de julio de 2008. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2008/07/lanetrocom-20.html>> (Consulta, 26 agosto 2012).

*Periodistas 21* [en línea]. Los directivos de Recoletos compran la compañía a Pearson. 14 de diciembre de 2004. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2004/12/los-directivos-de-recoletos-compran-la.html>> (Consulta, 17 julio 2012).

*Periodistas 21* [en línea]. Mayo mayea para la prensa digital. 12 de junio de 2006. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2006/06/mayo-mayea-para-la-prensa-digital.html>> (Consulta, 22 agosto 2012).

*Periodistas 21* [en línea]. *Metro* empapelará España. 9 de enero de 2006. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2006/01/metro-empapelar-espaa.html>> (Consulta, 22 agosto 2012).

*Periodistas 21* [en línea]. *Metro* presenta su rediseño. 10 de mayo de 2005. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2005/05/metro-presenta-su-rediseo.html>> (Consulta, 24 julio 2012).

*Periodistas 21* [en línea]. *Metro* se hunde en España. 21 de octubre de 2008. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2008/10/metro-se-hunde-en-espaa.html>> (Consulta, 22 agosto 2012).

*Periodistas 21* [en línea]. *Metro* ya tiene directora. 15 de junio de 2005. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2005/06/metro-ya-tiene-directora.html>> (Consulta, 22 agosto 2012).

*Periodistas 21* [en línea]. Nuestro foco no es la prensa gratuita. 27 de marzo de 2006. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2006/03/nuestro-foco-no-es-la-prensa-gratuita.html>> (Consulta, 20 agosto 2012).

*Periodistas 21* [en línea]. Qué: gratis, independencia y blogs. 7 de enero de 2005. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2005/01/qu-gratis-independencia-y-blogs.html>> (Consulta, 17 julio 2012).

*Periodistas 21* [en línea]. Recoletos prepara el lanzamiento de un gratuito. 1 de junio de 2004. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2004/06/recoletos-prepara-el-lanzamiento-de-un.html>> (Consulta, 5 julio 2012).

*Periodistas 21* [en línea]. Recoletos prepara su gratuito en 15 ciudades. 13 de julio de 2004. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2004/07/recoletos-prepara-su-gratuito-en-15.html>> (Consulta, 5 julio 2012).

*Periodistas 21* [en línea]. Recoletos retrasa el lanzamiento de su gratuito. 28 de octubre de 2004. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2004/11/20-minutos-da-ms.html>> (Consulta, 11 julio 2012).

*Periodistas 21* [en línea]. Sale el primer gratuito ideológico. 18 de abril de 2005. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2005/04/sale-el-primer-gratuito-ideologico.html>> (Consulta, 26 agosto 2009).

*Periodistas 21* [en línea]. Un bloggratuito para completar a *Marca*. 19 de enero de 2005. En: Internet. <<http://periodistas21.blogspot.com.es/2005/01/un-bloggratuito-para-completar-marca.html>> (Consulta, 17 julio 2012).

VELILLA, JAVIER. Javier Velilla Comunicación [en línea]. *ADN*, aniversario de un modelo de prensa gratuita. 20 de marzo de 2007. En: Internet. <<http://www.javiervelilla.es/wordpress/2007/03/20/adn-aniversario-de-un-modelo-de-prensa-gratuita>> (Consulta, 19 agosto 2010).

#### 9.4.4. Boletines electrónicos

*Free Daily Newspaper*, FDN Newsletter [en línea] nº 50, octubre 2009, p. 1. En: Internet <<http://www.newspaperinnovation.com>> (Consulta, 2 de febrero de 2012).

*Free Daily Newspaper*, FDN Newsletter [en línea] nº 51, noviembre 2009, p. 2. En: Internet <<http://www.newspaperinnovation.com>> (Consulta, 2 de febrero de 2012).

*Free Daily Newspaper*, FDN Newsletter [en línea] nº 52, diciembre 2009, p. 1. En: Internet <http://www.newspaperinnovation.com> (Consulta, 2 de febrero de 2012).

*Free Daily Newspaper*, FDN Newsletter [en línea] nº 53, enero 2010, p. 1. En: Internet <http://www.newspaperinnovation.com> (Consulta, 2 de febrero de 2012).

*Free Daily Newspaper*, FDN Newsletter [en línea] nº 56, mayo-agosto 2010, p. 1. En: Internet <<http://www.newspaperinnovation.com>> (Consulta, 23 de agosto de 2010).

*Newspaper Innovation* [en línea]. About the author. En: Internet <<http://www.newspaperinnovation.com>> (Consulta, 23 de febrero de 2012).

#### 9.4.5. Certificaciones sobre audiencias, tiradas y difusión

Asociación para el Conocimiento de la Población Inmigrante (ACPI). Estudio de Medios para Inmigrantes. Resumen general EMI 2007. AIMC, septiembre-octubre 2007. p. 3. Según este estudio el 51,2% de los inmigrantes leían diarios gratuitos generalistas y el 46,7% semanarios para inmigrantes.

Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación [en línea]. ¿Qué es AIMC? En: Internet. <<http://www.aimc.es/Que-es-la-AIMC.html>> (Consulta, 18 junio 2012).

Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación, AIMC [en línea]. Resumen general EGM. Año móvil febrero 2000-noviembre 2000.

Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación, AIMC [en línea]. Resumen general EGM. Año móvil octubre 2003 a mayo 2004.

Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación, AIMC [en línea]. Resumen general EGM. Ranking de medios impresos. Año móvil abril 2004-marzo 2005.

Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación, AIMC [en línea]. Resumen general EGM. Ranking de medios impresos. Año móvil octubre 2004-mayo 2005.

Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación, AIMC [en línea]. Resumen general EGM. Ranking de medios impresos. Año móvil febrero a noviembre 2005.

Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación, AIMC [en línea]. Resumen general EGM. Ranking de medios impresos. Año móvil octubre 2005-mayo 2006.

Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación, AIMC [en línea]. Resumen general EGM. Ranking de medios impresos. Año móvil octubre 2007-mayo 2008.

Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación, AIMC [en línea]. Resumen general EGM. Ranking de medios impresos. Año móvil febrero a noviembre 2008.

Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación, AIMC [en línea]. Resumen general EGM. Ranking de medios impresos. Año móvil octubre 2008-mayo 2009.

Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación, AIMC [en línea]. Resumen general EGM. Año móvil abril 2011-marzo 2012.

Introl [en línea]. Acerca de PGD. En: Internet. <[http://www.ojd.es/PGD/Portal/acerca\\_de\\_pgd/\\_BHsvVJVEjHixmfRdmA39DA](http://www.ojd.es/PGD/Portal/acerca_de_pgd/_BHsvVJVEjHixmfRdmA39DA)> (Consulta, 21 junio 2012).

OJD Interactiva [en línea]. Acerca de OJD. En: Internet. <[http://www.ojd.es/OJD/Portal/acerca\\_de\\_ojd/\\_v-kge23aq7quUzVFwH3FTg](http://www.ojd.es/OJD/Portal/acerca_de_ojd/_v-kge23aq7quUzVFwH3FTg)> (Consulta, 18 junio 2012).

OJD Interactiva [en línea]. Datos de medios controlados. Totales tráfico nacional e internacional. Datos de mayo 2009. En: Internet. <<http://www.ojdinteractiva.es/ultimos-medios-auditados.php>> (Consulta, 6 septiembre 2012).

OJD Interactiva [en línea]. Evolución Audiencia *20minutos.es*. Marzo 2006 a julio 2012. En: Internet.

<http://www.ojdinteractiva.es/20minutos-evolucion-audiencia/totales/todos/240/trafico-global/#> (Consulta, 4 septiembre 2012).

OJD interactiva [en línea]. Medios auditados. Consulta para: diciembre de 2008. En: Internet. <http://www.ojdinteractiva.es/ultimos-medios-auditados.php> (Consulta, 26 agosto 2012).

OJD interactiva [en línea]. Medios auditados. Consulta para: noviembre de 2007. En: Internet. <http://www.ojdinteractiva.es/ultimos-medios-auditados.php> (Consulta, 26 agosto 2012).

OJD Interactiva [en línea]. Medios controlados. *20 minutos*. Datos de diciembre 2007 y de diciembre 2008. En: Internet. <http://www.ojdinteractiva.es/20minutos-evolucion-audiencia/totales/todos/240/trafico-global/> (Consulta, 4 septiembre 2012).

OJDinteractiva.es [en línea]. Evolución audiencia *20minutos.es*. Jun/06. En: Internet. <http://www.ojdinteractiva.es/20minutos-evolucion-audiencia/totales/todos/240/trafico-global/> (Consulta, 22 agosto 2012).

PGD [en línea]. Medios controlados. *ADN*. Marzo 2006 a junio 2011. En: Internet. [http://www.ojd.es/PGD/Portal/publicacion\\_detalle\\_pgd/\\_Hoef46E\\_UYytynbK9p235UTpy-vCkKa5ybDB2DFKRog#](http://www.ojd.es/PGD/Portal/publicacion_detalle_pgd/_Hoef46E_UYytynbK9p235UTpy-vCkKa5ybDB2DFKRog#) (Consulta, 27 agosto 2012).

#### 9.4.6. Congresos de periodismo y comunicación

ÁLVAREZ, JESÚS TIMOTEO. “Red social en formato mapa de burbujas: Puerta del futuro en las relaciones con los medios”, artículo en Congreso fundacional de la Asociación de Investigadores en Comunicación, AEIC, Santiago de Compostela, 31 de agosto de 2008, [en línea]. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=423496> (Consulta, 29 de febrero de 2012).

ARROYO CABELLO, MARÍA. “Impacto de la prensa gratuita en los jóvenes: Algunas claves del fenómeno mediático”. En: XXI Congreso Internacional de la Comunicación Los Jóvenes y el Nuevo Escenario de la Comunicación, Pamplona, 2008.

Congreso de Comunicación Local (ComLoc). En: Internet. <<http://www.comloc.uji.es>> (Consulta, 10 septiembre 2012).

Congreso Internacional Prensa y Periodismo Especializado. En: Internet. <<http://www.congresoppe.com>> (Consulta, 10 septiembre 2012).

Congreso Iberoamericano de Periodismo. En: Internet. <<http://www.congresonuevoperiodismo.com/>> (Consulta, 31 marzo 2013).

TINOCO, ANTONIO. III Congreso Internacional de Nuevo Periodismo, Cáceres, octubre 2008. <<http://dev.elimparcial.es:6680/node/26122>> (Consulta, 13 de febrero de 2012).

#### **9.4.7. Conferencias sobre periodismo**

ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. Conferencia en el Foro de la Nueva Economía de la Comunicación. [Conferencia] Madrid, 4 de marzo de 2009. En: Internet. <<http://www.cleintes.nuevaeconomiaforum.org/es/act/documentacion/object.aspx?o=23278>> (Consulta, 19 agosto 2011).

ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. Conferencia sobre presente y futuro del Periodismo, en el ciclo #NewPaper. 13 de marzo de 2013. Facultad de Ciencias de la Información. Universidad Complutense de Madrid. Archivo electrónico nº XX, Carpeta nº X.

RAMONET MÍGUEZ, IGNACIO. Televisión, política y poder. Conferencia en Casal Pere Quart. Sabadell, 28 de junio de 2005. En: Internet. <[www.upf.edu/materials/polietica/\\_pdf/medios2.pdf](http://www.upf.edu/materials/polietica/_pdf/medios2.pdf)> (Consulta, 22 marzo 2013).

#### **9.4.8. Cursos de verano**

Universidad de Cantabria [en línea]. Cursos de Verano 2010. Curso SA.6.3. La prensa gratuita y su impacto social. Del 2 al 5 de agosto de 2010. En: Internet.



<[http://www.unican.es/webuc/cverano/Cursos/Sedes/det\\_curso.asp?p\\_anualidad=2010&p\\_id=1659](http://www.unican.es/webuc/cverano/Cursos/Sedes/det_curso.asp?p_anualidad=2010&p_id=1659)> (Consulta, 1 julio 2010).

Universidad Internacional de Andalucía. 2008 Cursos de Verano. "Prensa gratuita, una realidad emergente". Sede de La Rábida. Del 4 al 8 de agosto de 200. En: Internet. <[http://prensahuelva.es/2011/Archivos/Convocatorias/UNIA\\_Prensa\\_gratuita.pdf](http://prensahuelva.es/2011/Archivos/Convocatorias/UNIA_Prensa_gratuita.pdf)> (Consulta, 10 septiembre 2010).

#### 9.4.9. Otras entrevistas

ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. Entrevista por su ponencia en el V Congreso Internacional de la Lengua Española en Valparaíso que finalmente no se celebró en febrero de 2010, por el terremoto que asoló Chile. En: <[http://congresosdelalengua.es/valparaíso/ponencias/lengua\\_comunicacion/escolar\\_arsenio.htm](http://congresosdelalengua.es/valparaíso/ponencias/lengua_comunicacion/escolar_arsenio.htm)> (Consulta, 13 de febrero de 2012).

ESCOLAR RAMOS, ARSENIO. Arsenio Escolar. En: BLÁZQUEZ, SARA (Coord.) *Información y comunicación. 25 líderes opinan*. Burson-Marsteller. Madrid, 2008. En: Internet. <<http://www.bursonmarsteller.es/images/upload/bm25.pdf>> (Consulta, 19 agosto 2008). pp. 51-52.

ESCOLAR, IGNACIO. Ignacio Escolar. En: BLÁZQUEZ, SARA (Coord.) *Información y comunicación. 25 líderes opinan*. Burson-Marsteller. Madrid, 2008. En: Internet. <<http://www.bursonmarsteller.es/images/upload/bm25.pdf>> (Consulta, 19 agosto 2008). p. 137.

JARVIS, JEFF. Algunos periódicos se están disparando a sí mismos. Entrevista de Joseba Elola, *El País*, Suplemento Domingo, pp. 6-7, 19 de septiembre de 2010. Recuperado [en línea]. En: Internet <[http://elpais.com/diario/2010/09/19/domingo/1284868354\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2010/09/19/domingo/1284868354_850215.html)> (Consulta, 23 de febrero de 2012).

MONTAGUT, ALBERT. Entrevista a Albert Montagut, director de *ADN Plus*. 4 de octubre de 2011. En: TerritoriMac.com [en línea]. <<http://www.territorimac.com/entrevista-a-albert-montagut-director-de-adn-plus/>> (Consulta, 30 agosto 2012).

MARTÍN DE CABIEDES, ASÍS. Asís Martín de Cabiedes. En: BLÁZQUEZ, SARA (Coord.) *Información y comunicación. 25 líderes opinan*. Burson-Marsteller. Madrid, 2008. En: Internet. <<http://www.bursonmarsteller.es/images/upload/bm25.pdf>> (Consulta, 19 agosto 2008). p. 63.

#### **9.4.10. Documentos**

Asociación de la Prensa de Madrid [en línea]. Observatorio para el seguimiento de la crisis. 17 de julio de 2012. En: Internet. <[http://www.apmadrid.es/images/stories/Observatorio\\_APM\\_17julio12.pdf](http://www.apmadrid.es/images/stories/Observatorio_APM_17julio12.pdf)> (Consulta, 29 agosto 2012).

Asociación Española de Editoriales de Prensa Periódica (AEEPP) [en línea]. Manifiesto de Madrid. 2 de octubre de 2008. En: Internet. <<http://www.aepp.com/seccion/145/Manifiesto-Madrid>> (Consulta, 1 septiembre 2010).

#### **9.4.11. Estadísticas oficiales**

INE, Instituto Nacional de Estadística [en línea]. Contabilidad Nacional de España. Producto Interior Bruto a precios de mercado y sus componentes. Tasas de variación interanuales. 2000-2009. En: Internet. <<http://www.ine.es>> (Consulta, 13 de marzo de 2012).

INE, Instituto Nacional de Estadística [en línea]. Principales series de población. Población extranjera por Nacionalidad, provincias, Sexo y Año. Total Extranjeros. Total España. 2000-2010. En: Internet. <<http://www.ine.es>> (Consulta, 13 de marzo de 2012).

INE, Instituto Nacional de Estadística [en línea]. Principales series de población. Población y variación interanual por sexo y año. Total Población. Total España. 2000-2010. En: Internet. <<http://www.ine.es>> (Consulta, 13 de marzo de 2012).

#### **9.4.12. Estudios sobre inversión publicitaria**

INFOADEX. Resumen de la Inversión Publicitaria en España, 1999. Madrid. Recuperados en: Internet. <<http://www.infoadex.es> > (Consulta, 28 de febrero de 2012).

INFOADEX. Resumen de la Inversión Publicitaria en España, 2000. Madrid. Recuperados en: Internet. <<http://www.infoadex.es> > (Consulta, 28 de febrero de 2012).

INFOADEX. Resumen de la Inversión Publicitaria en España, 2001. Madrid. Recuperados en: Internet. <<http://www.infoadex.es> > (Consulta, 28 de febrero de 2012).

INFOADEX. Resumen de la Inversión Publicitaria en España, 2002. Madrid. Recuperados en: Internet. <<http://www.infoadex.es> > (Consulta, 28 de febrero de 2012).

INFOADEX. Resumen de la Inversión Publicitaria en España, 2003. Madrid. Recuperados en: Internet. <<http://www.infoadex.es> > (Consulta, 28 de febrero de 2012).

INFOADEX. Resumen de la Inversión Publicitaria en España, 2004. Madrid. Recuperados en: Internet. <<http://www.infoadex.es> > (Consulta, 28 de febrero de 2012).

INFOADEX. Resumen de la Inversión Publicitaria en España, 2005. Madrid. Recuperados en: Internet. <<http://www.infoadex.es> > (Consulta, 28 de febrero de 2012).

INFOADEX. Resumen de la Inversión Publicitaria en España, 2006. Madrid. Recuperados en: Internet. <<http://www.infoadex.es> > (Consulta, 28 de febrero de 2012).

INFOADEX. Resumen de la Inversión Publicitaria en España, 2007. Madrid. Recuperados en: Internet. <<http://www.infoadex.es> > (Consulta, 28 de febrero de 2012).

INFOADEX. Resumen de la Inversión Publicitaria en España, 2008. Madrid. Recuperados en: Internet. <<http://www.infoadex.es> > (Consulta, 28 de febrero de 2012).

INFOADEX. Resumen de la Inversión Publicitaria en España, 2009. Madrid. Recuperados en: Internet. <<http://www.infoadex.es> > (Consulta, 28 de febrero de 2012).

INFOADEX. Resumen de la Inversión Publicitaria en España, 2010. Madrid. Recuperados en: Internet. <<http://www.infoadex.es> > (Consulta, 28 de febrero de 2012).

INFOADEX. Resumen de la Inversión Publicitaria en España, 2011. Madrid. Recuperados en: Internet. <<http://www.infoadex.es> > (Consulta, 28 de febrero de 2012).

INFOADEX. Presentación del Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España 2011. Barcelona, 1 de marzo de 2011. En: Internet. <<http://www.slideshare.net/FCBlanquerna/estudio-infoadex-de-la-inversin-publicitaria-en-espaa-2011>> (Consulta, 7 marzo 2013).

INFOADEX. Resumen de la Inversión Publicitaria en España, 2012. Madrid. Recuperados en: Internet. <<http://www.infoadex.es> > (Consulta, 28 de febrero de 2012).

INFOADEX. Estudio InfoAdex de la Inversión Publicitaria en España 2013. Nota de prensa. 28 de febrero de 2013. Madrid. En: Internet. <<http://www.slideshare.net/FtimaLopez/estudio-infoadex-inversin-publicitaria-2013>> (Consulta, 6 marzo 2013).

#### **9.4.13. Estudios sobre prensa gratuita**

Associació Catalana de la Premsa Gratuïta i Mitjans Digitals (ACPG) [en línea]. (2003): Estudi sobre el sector de la premsa gratuïta a Catalunya . Sant Cugat del Vallès, Associació Catalana de Premsa Gratuïta.

IPSOS Media. Exprimiendo la prensa gratuita. Informe inédito, presentación-resumen. Orange Media. Madrid, junio de 2007. p. 13. En: Internet. <[recursos.anuncios.com/files/129/82.ppt](http://recursos.anuncios.com/files/129/82.ppt)> (Consulta, 7 marzo 2013).

MEDIAEDGE: CIA ESPAÑA. Panorama de Prensa Gratuita en España. Presentación electrónica. Julio de 2005.

#### 9.4.14. Informes económicos de grupos de medios y sus empresas

Metro International [en línea]. En: Internet. Metro launches in Barcelona. <<http://www.metro.lu/node/76/story/388>> (Consulta, 9 septiembre 2010).

Metro International [en línea]. *Metro* increases circulation in key markets. Luxemburgo, 23 de enero de 2006. En: Internet. <<http://www.metro.lu/node/76/story/221>> (Consulta, 9 septiembre 2010).

Metro International [en línea]. Metro International closes operations in Spain. Luxemburgo, 29 de enero de 2009. En: Internet. <<http://www.metro.lu/node/76/story/138>> (Consulta, 9 septiembre 2010).

Metro International, S.A. Annual Report 2009. 29 de abril de 2010. P. 37. En: Internet. <<http://hugin.info/132142/R/1410326/362881.pdf>> (Consulta, 27 agosto 2010).

Metro International, S.A. *Metro* and Schibsted Deal Concluded Today. 24 de septiembre de 2008. En: Internet. <<http://www.metro.lu/node/76/story/152>> (Consulta, 9 septiembre 2010).

Metro International, S.A. Metro International and Schibsted create one of the strongest advertising offerings in Sweden - Schibsted acquires 35 per cent in Metro Sweden for SEK 350 million. 19 de mayo de 2008. En: Internet. <<http://www.metro.lu/node/76/story/162>> (Consulta, 9 septiembre 2010).

Metro International, S.A. *Metro* launches national edition in Spain. 20 de octubre de 2005. En: Internet. <<http://www.metro.lu/node/76/story/225>> (Consulta, 9 septiembre 2010).

Metro International, S.A. The *Metro* Moment. Diciembre 2011. P. 2. En: Internet. <<http://www.metro.lu/files/TheMetroMoment.pdf>> (Consulta, 1 septiembre 2012).

Metro News S.L. *Metro* llega a Málaga. Nota de prensa, publicada el 26 de febrero de 2005, en: MarketingDirecto.com [en línea]. En: Internet. <<http://www.marketingdirecto.com/actualidad/medios/metro-llega-a-malaga/>> (Consulta, 24 julio 2012).

Negocio & Estilo de Vida, S.A. Documento informativo de incorporación al MAB-EE de Negocio & Estilo de Vida, S.A. 20 de abril de 2010. En: Internet. <[http://www.bolsasymercados.es/esp/portada/NEGOCIO\\_Documento\\_Informativo\\_Incorporacion.pdf](http://www.bolsasymercados.es/esp/portada/NEGOCIO_Documento_Informativo_Incorporacion.pdf)> (Consulta, 7 junio 2010).

GRUPO PRISA. Informe anual 2005. 4 de abril de 2005. En: Internet. <[www.prisa.com/upload/ficheros/.../20050304prsprsacc\\_1\\_P\\_PDF.pdf](http://www.prisa.com/upload/ficheros/.../20050304prsprsacc_1_P_PDF.pdf)> (Consulta, 7 marzo 2013).

Registro Mercantil Central. Perfil de Empresa de Editorial Página Cero, S.A. En: Internet. <<http://www.einforma.com>> (Consulta, 18 agosto 2009).

Registro Mercantil Central. Perfil de empresa: Metro News, S.L. En: Internet. <<http://www.einforma.com>> (Consulta, 18 agosto 2009).

Registro Mercantil Central. Perfil de Empresa de Multiprensa y Más, S.L. En: Internet. <<http://www.einforma.com>> (Consulta, 18 agosto 2009).

Registro Mercantil Central. Perfil de Empresa de Multiprensa y Más, S.L. En: Internet. <<http://www.einforma.com>> (Consulta, 2 septiembre 2010).

Registro Mercantil Central. Perfil de Empresa de Planeta Medios Digitales, S.L. En: Internet. <<http://www.einforma.com>> (Consulta, 2 de septiembre de 2010). En la actualidad esta sociedad se encuentra extinguida, según se informa en: Internet. [http://www.einforma.com/servlet/app/portal/ENTP/id\\_sess/00057533200000094530090000039877/prod/ETIQUETA\\_EMPRESA/nif/MEI2NDM3MzE2MA==](http://www.einforma.com/servlet/app/portal/ENTP/id_sess/00057533200000094530090000039877/prod/ETIQUETA_EMPRESA/nif/MEI2NDM3MzE2MA==)

Registro Mercantil Central. Perfil de Empresa de: Metro News S.L. En: Internet. <<http://www.einforma.com>>. (Consulta, 2 septiembre 2010).

Registro Mercantil Central. Perfil de Empresa de: Metro Levante, S.L. En: Internet. <<http://www.einforma.com>>. (Consulta, 2 septiembre 2010).

RCS MediaGroup S.p.A. "BoD RCS MediaGroup: Preliminary consolidated results 2006 and offer for the purchase of the Recoletos group". Nota de Prensa. Milán, 7 de febrero de 2006.

RECOLETOS GRUPO DE COMUNICACIÓN S.A. La Sociedad comunica que ha alcanzado un acuerdo con Grupo Godó de Comunicación, S.A. para que Grupo Godó tome una participación del 30% en el proyecto editorial "*Qué!*". [Comunicación de hecho relevante a la Comisión Nacional del Mercado de Valores]. Registro nº 56.322, el día 18 de marzo de 2005, 18:35. En: Internet. <<http://www.cnmv.es/Portal/HR/verDoc.axd?t={a9188876-57fc-460a-b6ed-7d2aa3421c8a}>> (Consulta, 24 agosto 2012).

Schibsted [en línea]. SCHIBSTED ASA. Annual Report 2001. En: Internet. <<http://reports.huginonline.com/857714/102932.pdf>> (Consulta, 31 mayo 2012).

Schibsted [en línea]. SCHIBSTED ASA. Annual report 2009. [Informe corporativo]. En: Internet. <<http://hugin.info/131/R/1405334/359176.pdf>> (Consulta, 21 julio 2010).

Schibsted [en línea]. SCHIBSTED ASA. Annual report 2011. [Informe corporativo] 30 de abril de 2012. En: Internet. <[http://www.schibsted.com/Global/AnnualReport/Annual%20Report%202011%20Notes/2011\\_Schibsted\\_Annualreport\\_ENG.pdf](http://www.schibsted.com/Global/AnnualReport/Annual%20Report%202011%20Notes/2011_Schibsted_Annualreport_ENG.pdf)> (Consulta, 31 mayo 2010).

Schibsted [en línea]. SCHIBSTED ASA. Informe SCH Q4 2008. [Presentación corporativa]. En: Internet. <<http://hugin.info/131/R/1293752/293219.pdf>> (Consulta, 5 septiembre 2012).

Schibsted [en línea]. SCHIBSTED ASA. Informe SCH Q1 2009. [Presentación corporativa]. En: Internet. <<http://hugin.info/131/R/1315226/306042.pdf>> (Consulta, 5 septiembre 2012).

Schibsted [en línea]. SCHIBSTED ASA. Financials and analytical info Q4 2011. 20 Minutes Spain. [Informe corporativo]. 16 de febrero de 2012. En: Internet. <<http://hugin.info/131/R/1586299/497152.xls>> (Consulta, 6 septiembre 2012).

Schibsted [en línea]. SCHIBSTED ASA. Financials and analytical info Q2 2012. 20 Minutes Spain. [Informe corporativo]. 10 de agosto de 2012. En: Internet. <<http://hugin.info/131/R/1633170/524019.xls>> (Consulta, 8 septiembre 2012).

Schibsted [en línea]. SCHIBSTED ASA. Grupo Zeta acquires 20 % of 20 Minutos España. Oslo, 28 de abril de 2005. En: Internet. <[http://cws.huginonline.com/S/131/PR/200504/991807\\_5.html](http://cws.huginonline.com/S/131/PR/200504/991807_5.html)> (Consulta, 23 agosto 2009).

Schibsted [en línea]. SCHIBSTED ASA. Schibsted increases stake in 20 Min Holding AG. Oslo, 3 de marzo de 2004. En: Internet. <[http://cws.huginonline.com/S/131/PR/200403/936639\\_5.html](http://cws.huginonline.com/S/131/PR/200403/936639_5.html)> (Consulta, 23 agosto 2009).

Schibsted Media Group [en línea]. History. En: Internet. <<http://www.schibsted.com/About-Schibsted/History/>> (Consulta, 19 julio 2012).

Schibsted [en línea]. SCHIBSTED ASA. Schibsted acquires selected activities of Trader Classified Media. Oslo, 7 de junio de 2006. En: Internet. <<http://www.schibsted.com/ir/Regulatory--and-pressreleases/Regulatory-and-Press-Releases-Archive1/2006/Schibsted-ASA-SCH---Schibsted-acquires-selected-activities-of-Trader-Classified-Media/#>> (Consulta, 23 agosto 2012).

VOCENTO S.A. Adquisición del diario gratuito *Qué!* [Presentación corporativa confidencial]. 2 de agosto de 2007.

VOCENTO S.A. Presentación de resultados enero-septiembre 2008 [Presentación corporativa]. 11 de noviembre de 2008.

VOCENTO S.A. Vocento, S.A. ha adquirido el 100,0% del capital de la sociedad “Factoría de Información, S.A.” editora del *Qué!* [Comunicación de hecho relevante a la Comisión Nacional del Mercado de Valores]. Registro nº 82.690, el día 1 de agosto de 2007, 12:13. En: Internet. <<http://www.cnmv.es/Portal/HR/verDoc.axd?t={7d0a98a2-1828-42c9-a81d-d3037bed42df}>> (Consulta, 24 agosto 2012).

VOCENTO, S.A. Adquisición del diario gratuito *Qué!* [Presentación corporativa confidencial]. 2 de agosto de 2007. P. 4. Para los datos de Grupo Vocento, en: VOCENTO, S.A. Presentación de Resultados enero-junio 2008 [Presentación corporativa]. 31 de julio 2008.

VOCENTO, S.A. Datos financieros de los ejercicios 2007, 2008, 2009, 2010, 2011 y enero-junio de 2012. En: Internet. <[http://www.vocento.com/info\\_periodica.php](http://www.vocento.com/info_periodica.php)> (Consulta, 30 agosto 2012).

VOCENTO, S.A. Informe de Resultados del ejercicio 2006. En: Internet. <[http://www.vocento.com/info\\_periodica\\_2006.php](http://www.vocento.com/info_periodica_2006.php)> (Consulta, 30 agosto 2012).



VOCENTO, S.A. Presentación de Resultados enero-junio 2008 [Presentación corporativa]. 31 de julio 2008.

#### 9.4.15. Jornadas sobre periodismo

Asociación de Periodistas Europeos. VI Jornada de Periodismo Coca-Cola. “La prensa gratuita en España: estímulo o anestésico”. Con la participación de Piet Bakker (Universidad de Amsterdam), Albert Montagut (*ADN*), Alberto Díaz (*Metro*), Antonio Franco (Grupo Zeta), Arsenio Escolar (*20 minutos*), Fernando González Urbaneja (APM). En: Internet. <<http://www.apeuropeos.org/wordpress/wp-content/uploads/2010/05/VICocaCola.pdf>> (Consulta, 4 septiembre 2012).

Associació Catalana de la Premsa Gratuïta i Mitjans Digitals (ACPG) [en línea]. 4as. Jornadas Internacionales de Prensa Gratuita y Medios Digitales. Barcelona, 8 y 9 de noviembre de 2012. En: Internet. <<http://www.jornadespremsagratuita.com>> (Consulta, 10 septiembre 2012).

#### 9.4.16. Libros

ALLEN, W. y DICKENSON, D. *Monetary policy, capital flows and exchange rates. Essays in honour of Maxwell Fry*. London. Routledge, 2002, p. 36. Recurso electrónico de la base de Google Books [online]. <<http://books.google.es/books?id=hkvOimjSZwMC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>> (Consulta, 7 de marzo de 2012).

#### 9.4.17. Noticias en diarios gratuitos en línea

*20minutos.es* [en línea]. "El desarrollo de la prensa gratuita en España ha sido el mayor del planeta". 20 minutos. 19 de abril de 2007. <<http://www.20minutos.es/noticia/224874/congreso/editores/prensa/>> (consulta, 22 de agosto de 2009).

*20minutos.es* [en línea]. *20 minutos* adquiere el 35% del diario gratuito *Metro* de Suecia. 19 de mayo de 2008. En: Internet. <<http://www.20minutos.es/noticia/380015/0/schibsted/metro/20minutos/>> (Consulta, 28 agosto 2012).

*20minutos.es* [en línea]. Conoce el concurso de *20minutos.es*. La Blogoteca. En: Internet. <<http://lablogoteca.20minutos.es/premios-20blogs>> (Consulta, 20 julio 2012).

*20minutos.es* [en línea]. Edición especial 10º aniversario. 20 minutos. 22 de febrero de 2010. En: Internet. <<http://www.20minutos.es/especial/10-aniversario>> (2 de septiembre de 2010).

*20minutos.es* [en línea]. Freno al veto de los anuncios de contactos por "la crisis". 8 de junio de 2012. En: Internet. <http://www.20minutos.es/noticia/1504317/0/freno-veto/anuncios-contactos/crisis> (Consulta, 18 julio 2012).

*20minutos.es* [en línea]. La refundación de *20 minutos*. 14 de noviembre de 2006. ¡Qué paren las máquinas! [blog]. En: Internet. <<http://blogs.20minutos.es/arsenioescolar/2006/11/14/la-refundacion-20-minutos/>> (Consulta, 20 julio 2012).

*20minutos.es* [en línea]. Martínez Soler pasa el testigo en la gestión de *20 Minutos* a Díez-Hochleitner. 9 de septiembre de 2010. En: Internet. <<http://www.20minutos.es/noticia/809173/0/20minutos/martinez-soler/diez-hochleitner>> (Consulta, 13 septiembre 2010).

*20minutos.es* [en línea]. Nace *Calle 20*. 18 de noviembre de 2005. En: Internet. <<http://blogs.20minutos.es/arsenioescolar/2005/11/18/nace-calle-20/>> (Consulta, 22 agosto 2012). Para el dato de PGD 2007: *20 minutos*. Martínez Soler, José Antonio. Prensa gratuita

en España frente a prensa de pago. Integración Papel-Web [presentación en pdf]. En: Internet. <[www.mediosmasivos.com.mx/online3/MMMOnLine20minutos.pdf](http://www.mediosmasivos.com.mx/online3/MMMOnLine20minutos.pdf)> (Consulta, 23 agosto 2012).

*20minutos.es* [en línea]. Salta a Nettby, una red social diferente. 30 de septiembre de 2008. En: Internet. <<http://www.20minutos.es/noticia/415620/0/nettby/red/social>> (Consulta, 7 septiembre 2012).

*20minutos.es* [en línea]. Ya hay 20 minutos en Asturias. 10 de septiembre 2007. En: Internet. <<http://www.20minutos.es/noticia/273329/0/minutos/asturias/hay/>> (Consulta, 22 agosto 2012).

*20minutos.es* [en línea]. Zeta compra a Schibsted el 20% de 20 minutos. 29 de abril de 2005. En: Internet. <<http://www.20minutos.es/noticia/20262/0/Zeta/compra/Schibsted>> (Consulta, 7 agosto 2012).

*ADN Plus*. [en línea]. *ADN* dice adiós. 23 de diciembre de 2011. P.2. En: Internet. <<http://1.bp.blogspot.com/-A6dRqRFTfJM/TwwIW3RZi2I/AAAAAAAAI0g/S-ZYiAA2tL0/s1600/adn+2.jpg>> (Consulta, 30 agosto 2012).

*Que.es* [en línea]. *Qué!* lanza tres nuevas ediciones: Navarra, La Rioja y Castellón. 17 de abril de 2009. En: Internet. < <http://www.que.es/ultimas-noticias/sociedad/200904171125-que-lanza-tres-nuevas-ediciones.html> > (Consulta, 24 agosto 2012).

*Que.es* [en línea]. *Qué!* lanza tres nuevas ediciones: Navarra, La Rioja y Castellón. 17 de abril de 2009. En: Internet. < <http://www.que.es/ultimas-noticias/sociedad/200904171125-que-lanza-tres-nuevas-ediciones.html> > (Consulta, 24 agosto 2012).

#### **9.4.18. Noticias en diarios de pago en línea**

*ABC.es* [en línea]. Internet no es la causa de la crisis de la prensa de pago. 13 de julio de 2007. En: Internet. <<http://www.hoytecnologia.com/noticias/Internet-causa-crisis-prensa/17194>> (Consulta, 12 junio 2012).

*ABC.es* [en línea]. «Integrar redacciones no consiste sólo en mover mesas y sillas». 30 de septiembre de 2009. En: Internet. <<http://www.abc.es/20090930/medios-redes-digitales/integrar-redacciones-consiste-solo-200909291902.html>> (Consulta, 18 agosto 2010).

*CincoDías.com* [en línea]. Los accionistas minoritarios se movilizan contra la opa de Recoletos. 16 de diciembre de 2004. En: Internet. <[http://www.cincodias.com/articulo/empresas/accionistas-minoritarios-movilizan-opa-recoletos/20041216cdscdiemp\\_15](http://www.cincodias.com/articulo/empresas/accionistas-minoritarios-movilizan-opa-recoletos/20041216cdscdiemp_15)> (Consulta, 17 julio 2012).

*Clarín.com* [en línea]. Sigue creciendo el boom de los diarios gratuitos en España. Buenos Aires, 17 de marzo de 2006. En: Internet. <<http://edant.clarin.com/diario/2006/03/17/sociedad/s-01159876.htm>> (Consulta, 20 agosto 2012).

*DiarioVasco.com* [en línea]. «Los guipuzcoanos van a encontrar en 'Qué!' un diario completo y conciso». 22 de noviembre de 2007. En: Internet. <<http://www.diariovasco.com/20071122/gente/guipuzcoanos-encontrar-diario-completo-20071122.html>> (Consulta, 30 agosto 2012).

*DiarioVasco.com* [en línea]. Vocento, grupo de comunicación líder en Prensa en español. 13 de diciembre de 2008. En: Internet. <<http://www.diariovasco.com/20081213/tv-comunicacion/vocento-grupo-comunicacion-lider-20081213.html>> (Consulta, 30 agosto 2012).

*El Correo* [en línea]. El nuevo diario gratuito *Qué! Nervión* sale a la calle mañana. 8 de febrero de 2009. En: Internet. < <http://www.elcorreo.com/vizcaya/20090208/sociedad/nuevo-diario-gratuito-nervion-20090208.html> > (Consulta, 30 mayo 2012).

*El Economista* [en línea]. *20 minutos* cifra en un 48,4% el seguimiento de la huelga de sus trabajadores. 12 de noviembre de 2009. En: Internet. <<http://www.eleconomista.es/sociedad/noticias/1691190/11/09/Los-trabajadores-de-20minutos-en-Huelga-por-los-recortes-de-plantilla.html>> (Consulta, 6 septiembre 2012)

*El Economista* [en línea]. *El Mundo* propone a la competencia un acuerdo para acabar con la guerra de las promociones en los quioscos. 17 de diciembre de 2008. En: Internet.

<<http://ecodiario.eleconomista.es/sociedad/noticias/925990/12/08/El-mundo-propone-a-la-competencia-un-acuerdo-para-acabar-con-la-guerra-de-las-promociones-en-los-quioscos.html>> (Consulta, 22 marzo 2013).

*El Economista* [en línea]. *Negocio & Estilo de vida* sale a la venta hoy por 0,60€. En: Internet. <<http://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/19182/05/06/Negocio-Estilo-de-vida-sale-hoy-a-la-venta-por-060-centimos.html>> (consulta, 23 agosto 2012).

*El Economista* [en línea]. Rizzoli Corriere della Sera (RCS) cierra la compra de Recoletos por 1.100 millones. 12 de abril de 2007. En: Internet. <<http://www.eleconomista.es/interstitial/volver/oinsignia/empresas-finanzas/noticias/196441/04/07/Rizzoli-Corriere-della-Sera-RCS-cierra-la-compra-de-Recoletos-por-1100-millones-.html>> (Consulta, 30 abril 2012).

*El Mundo* [en línea]. *20 minutos* y *Metro* se alían en Suecia. 19 de mayo de 2008. En: Internet. <<http://www.elmundo.es/elmundo/2008/05/19/comunicacion/1211195005.html>> (Consulta, 29 agosto 2012).

*El Mundo* [en línea]. *Ahora*, el primer vespertino gratuito, sale hoy en Madrid. 18 de abril de 2005. En: Internet. <<http://www.elmundo.es/elmundo/2005/04/15/comunicacion/1113581561.html>> (Consulta, 26 agosto 2009).

*El Mundo* [en línea]. Alejandro Sopena deja la dirección de *Qué!* para ponerse al frente de *Marca*. 18 de enero de 2005. En: Internet. <<http://www.elmundo.es/elmundo/2006/03/22/comunicacion/1143056451.html>> (Consulta, 9 mayo 2012).

*El Mundo* [en línea]. Arranca la guerra de los gratuitos. 18 de enero de 2005. En: Internet. <<http://www.elmundo.es/elmundo/2005/01/17/comunicacion/1105971255.html>> (Consulta, 24 agosto 2012).

*El Mundo* [en línea]. Castilla-La Mancha, un erial para la prensa diaria. Comunicación, 9 de marzo de 2013. p.70.

*El Mundo* [en línea]. El gratuito *20 minutos* anuncia el cierre de ocho delegaciones. 10 de junio de 2009. En: Internet. <<http://www.elmundo.es/elmundo/2009/06/10/comunicacion/1244659428.html>> (Consulta, 1 septiembre 2012).

*El Mundo* [en línea]. El gratuito de Planeta tendrá edición matinal y vespertina en Madrid y Barcelona. Comunicación, 24 de febrero de 2005. En: Internet. <<http://www.elmundo.es/elmundo/2006/02/23/comunicacion/1140723309.html>> (Consulta, 20 agosto 2012).

*El Mundo* [en línea]. El gratuito *Metro* estudia reducir cabeceras. 1 de septiembre de 2008. En: Internet. <<http://www.elmundo.es/elmundo/2008/09/01/comunicacion/1220289183.html>> (Consulta, 29 agosto 2012).

*El Mundo* [en línea]. Empresa y empleados acuerdan el ERE de *Metro*, que incluye en él a su director. 18 de febrero de 2008. En: Internet. <<http://www.elmundo.es/elmundo/2008/12/18/comunicacion/1229600108.html>> (Consulta, 29 agosto 2012).

*El Mundo* [en línea]. Juan Varela deja la dirección de *ADN.es*. 4 de diciembre de 2007. En: Internet. <<http://www.elmundo.es/elmundo/2007/12/04/comunicacion/1196767686.html?a=bb3459604777f023835550f0d0bb5ee9&t=1196784672>> (Consulta, 25 agosto 2012).

*El Mundo* [en línea]. OJD cambia de nombre. 1 de julio de 2004. En: Internet. <<http://www.elmundo.es/elmundo/2004/07/01/comunicacion/1088684143.html>> (Consulta, 18 junio 2012).

*El Mundo* [en línea]. ‘Qué!’, el gratuito de Recoletos, se estrena en la Red apelando al protagonismo de los lectores. Comunicación, 10 de enero de 2005. En: Internet. <<http://www.elmundo.es/elmundo/2005/01/10/comunicacion/1105364696.html>> (Consulta, 17 julio 2012).

*El Mundo* [en línea]. Rafael López Lita falleció en Valencia el 25 de diciembre de 2011. En: Internet <<http://www.elmundo.es/elmundo/2011/12/25/castellon/1324829364.html>> (Consulta, 21 de febrero de 2012).

*El Mundo* [en línea]. Sarkozy acude en auxilio de la prensa escrita en tiempos de crisis. 2 de octubre de 2008. <<http://www.elmundo.es>> (Consulta, 18 de agosto de 2009).

*El Mundo* [en línea]. Vocento compra el diario gratuito *Qué!* 3 de agosto de 2007. En: Internet. <<http://www.elmundo.es/elmundo/2007/08/01/comunicacion/1185965008.html>> (Consulta, 24 agosto 2012).

*El Mundo* [en línea]. Wanadoo compra las guías QDQ por 60.000 millones, publicada 19 de diciembre de 2000. Recuperada en: Navegante.com [en línea]. En: Internet. <<http://www.elmundo.es/navegante/2000/12/18/portada/977162262.html>> (Consulta, 2 mayo 2012).

*El País* [en línea]. 1,3 millones para 'comprar' noticias. Edición Galicia, Santiago, 18 de abril de 2011. En: Internet. <[http://elpais.com/diario/2011/04/18/galicia/1303121893\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2011/04/18/galicia/1303121893_850215.html)> (Consulta, 18 abril 2011).

*El País* [en línea]. Cebrián vincula la supervivencia de los diarios a un cambio en el análisis informativo. Sociedad. Madrid, 2 de octubre de 2006. En: Internet. <[http://elpais.com/diario/2006/10/02/sociedad/1159740006\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2006/10/02/sociedad/1159740006_850215.html)> (Consulta, 29 junio 2012).

*El País* [en línea]. Competencia expedienta a la OJD por poner trabas al diario '20 Minutos'. Madrid, 18 de noviembre de 2003. En: Internet. <[http://elpais.com/diario/2003/11/18/sociedad/1069110008\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2003/11/18/sociedad/1069110008_850215.html)> (Consulta, 18 junio 2012).

*El País* [en línea]. Confirmada la sanción de OJD a un diario gratis de Barcelona. Madrid, 31 de enero de 2004. En: Internet. <[http://elpais.com/diario/2004/01/31/sociedad/1075503608\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2004/01/31/sociedad/1075503608_850215.html)> (Consulta, 19 junio 2012).

*El País* [en línea]. Edición Catalunya. "El diario gratuito '*Barcelona y m@s*' se repartirá desde mañana en las calles". 15 de noviembre de 2000. *El País* [en línea]. En: Internet.

<[http://elpais.com/diario/2000/11/15/catalunya/974254047\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2000/11/15/catalunya/974254047_850215.html)> (Consulta, 24 mayo 2012).

*El País* [en línea]. El diario gratuito '20 minutos' retira su demanda contra la OJD. Madrid, 9 de noviembre de 2003. En: Internet. <[http://elpais.com/diario/2003/11/09/sociedad/1068332405\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2003/11/09/sociedad/1068332405_850215.html)> (Consulta, 19 junio 2012).

*El País* [en línea]. El diario gratuito *Metro* echa el cierre. 29 de enero de 2009. En: Internet. <[http://sociedad.elpais.com/sociedad/2009/01/29/actualidad/1233183610\\_850215.html](http://sociedad.elpais.com/sociedad/2009/01/29/actualidad/1233183610_850215.html)> (Consulta, 2 julio 2012).

*El País* [en línea]. El grupo Correo Prensa Española pasa a llamarse Vocento. 30 de mayo de 2003. En: Internet. <[http://elpais.com/diario/2003/05/30/sociedad/1054245612\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2003/05/30/sociedad/1054245612_850215.html)> (Consulta, 14 abril 2013).

*El País* [en línea]. El empuje de la prensa gratuita amenaza las ventas de las cabeceras periodísticas tradicionales. Madrid, 2 de julio de 1999. En: Internet. <[http://elpais.com/diario/1999/07/02/sociedad/930866419\\_850215.html](http://elpais.com/diario/1999/07/02/sociedad/930866419_850215.html)> (Consulta, 19 junio 2012).

*El País* [en línea]. *EL PAÍS* afianza su liderazgo con una difusión media de 440.226 ejemplares diarios en 2003. Madrid, 11 abril 2004. En: Internet. <[http://elpais.com/diario/2004/04/11/sociedad/1081634403\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2004/04/11/sociedad/1081634403_850215.html)> (Consulta, 18 junio 2012).

*El País* [en línea]. *EL PAÍS* amplía el número de lectores y se sitúa con 1.603.000. Madrid, 11 de diciembre de 2002. En: Internet. <[http://elpais.com/diario/2002/12/11/sociedad/1039561209\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2002/12/11/sociedad/1039561209_850215.html)> (Consulta, 19 junio 2012).

*El País* [en línea]. Furor por entregas. 3 de junio de 2007. En: Internet. <[http://elpais.com/diario/2007/06/03/sociedad/1180821606\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2007/06/03/sociedad/1180821606_850215.html)> (Consulta, 23 marzo 2013).



*El País* [en línea]. La asamblea de trabajadores de *EL PAÍS* convoca dos días de huelga, 23 de diciembre de 2008. En: Internet. <[http://elpais.com/diario/2008/12/23/sociedad/1229986804\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2008/12/23/sociedad/1229986804_850215.html)> (Consulta, 1 marzo 2013).

*El País* [en línea]. La OJD constata el empuje mundial de la prensa gratuita. Madrid, 30 de septiembre de 1994. En: Internet. <[http://elpais.com/diario/1994/09/30/sociedad/780879608\\_850215.html](http://elpais.com/diario/1994/09/30/sociedad/780879608_850215.html)> (Consulta, 19 junio 2012).

*El País* [en línea]. La OJD controla la difusión de mil medios impresos y electrónicos. Madrid, 17 de octubre de 2000. En: Internet. <[http://elpais.com/diario/2000/10/17/sociedad/971733612\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2000/10/17/sociedad/971733612_850215.html)> (Consulta, 19 junio 2012).

*El País* [en línea]. La prensa gratuita inunda el metro de las grandes ciudades. Madrid, 16 de mayo de 1999. En: Internet. <[http://elpais.com/diario/1999/05/16/sociedad/926805612\\_850215.html](http://elpais.com/diario/1999/05/16/sociedad/926805612_850215.html)> (Consulta, 19 junio 2012).

*El País* [en línea]. Lanzamiento del diario gratuito '*Metro Directo*'. Madrid, 7 de septiembre de 2001. En: Internet. <[http://elpais.com/diario/2001/09/07/madrid/999861870\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2001/09/07/madrid/999861870_850215.html)> (Consulta, 19 junio 2012).

*El País* [en línea]. Los conservadores piden la retirada del concurso del diario del metro. Edición Catalunya. Barcelona, 16 de noviembre de 2000. En: Internet. <[http://elpais.com/diario/2000/11/16/catalunya/974340444\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2000/11/16/catalunya/974340444_850215.html)> (Consulta, 19 junio 2012).

*El País* [en línea]. Madrid prohíbe el reparto de periódicos gratuitos en los transportes públicos. Madrid, 16 de mayo de 2002. En: Internet. <[http://elpais.com/diario/2002/05/16/sociedad/1021500012\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2002/05/16/sociedad/1021500012_850215.html)> (Consulta, 19 junio 2012).

*El País* [en línea]. Nace '*Madrid y m@s*' un periódico de reparto gratuito. 4 de febrero de 2000. En: Internet. <[http://elpais.com/diario/2000/02/04/madrid/949667061\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2000/02/04/madrid/949667061_850215.html)> (Consulta, 29 agosto 2009).

*El País* [en línea]. Recoletos lanza el diario gratuito '*Qué!*' en 12 ciudades españolas. Sociedad, 19 de enero de 2005. En: Internet. <[http://elpais.com/diario/2005/01/19/sociedad/1106089208\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2005/01/19/sociedad/1106089208_850215.html)> (Consulta, 7 mayo 2012).

*El País* [en línea]. Recoletos vende a Rizzoli el 30% de '*El Mundo*' por 80 millones. Economía, 5 de marzo de 2003. En: Internet. <[http://elpais.com/diario/2003/03/05/economia/1046818808\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2003/03/05/economia/1046818808_850215.html)> (Consulta, 19 julio 2012).

*El Periódico de Aragón*. La prensa gratuita inquieta a los vendedores de diarios. 1 de octubre de 2003. En: Internet. <<http://www.elperiodicodearagon.com/noticias/imprimir.php?id=78984>> (Consulta, 12 junio 2012).

*Expansion.com* [en línea]. *Negocio*, suspendido en bolsa por no comunicar la baja de su asesor. 2 de marzo de 2012. En: Internet. <<http://www.expansion.com/2012/03/02/mercados/1330694764.html>> (Consulta, 23 agosto 2012).

*Expansion.com* [en línea]. Planeta se hace fuerte en *ADN* y compra un 25% más. 18 de marzo de 2009. En: Internet. <<http://www.expansion.com/2009/03/17/empresas/medios/1237326240.html>> (Consulta, 20 agosto 2012).

*La Gaceta* [en línea]. *El País* recauda más de 130.000 euros cada mes con anuncios de prostitución. 6 de marzo de 2012. En: Internet. <<http://www.intereconomia.com/noticias-gaceta/sociedad/pais-recauda-112000-euros-mes-sus-anuncios-contactos-20120223>> (Consulta, 18 julio 2012).

*La Vanguardia* [en línea]. En: Internet. <<http://www.lavanguardia.com/20080828/54058424020/enric-sierra.html>> (Consulta, 18 mayo 2012).

*Lasemana.es* [en línea]. El gratuito *Ahora* deja a su plantilla 15 días sin sueldo. En: Internet. <<http://www.lasemana.es/periodico/noticia.php?cod=13306>> (Consulta, 20 agosto 2012).

*LaVozdeGalicia.es* [en línea]. 27 de noviembre de 2008.

*LaVozdeGalicia.es* [en línea]. El gratuito *ADN* cierra sus delegaciones en A Coruña y Vigo y firma una alianza con LV. 27 de noviembre de 2008. En: Internet. <[http://www.lavozdeg Galicia.es/sociedad/2008/11/27/0003\\_7348519.htm](http://www.lavozdeg Galicia.es/sociedad/2008/11/27/0003_7348519.htm)> (Consulta, 27 agosto 2012).

*Levante-EMV.com* [en línea]. El periódico gratuito *Mini Diario* deja de publicarse después de 16 años. 17 de septiembre de 2008. En: Internet. < [http://www.levante-emv.com/secciones/noticia.jsp?pRef=2008091700\\_9\\_495778\\_\\_Sociedad-periodico-gratuito-Mini-Diario-deja-publicarse-despues](http://www.levante-emv.com/secciones/noticia.jsp?pRef=2008091700_9_495778__Sociedad-periodico-gratuito-Mini-Diario-deja-publicarse-despues) > (Consulta, 26 abril 2012).

*Mallorcadiario.com* [en línea]. Gratuitos: *Metro* llega y *Qué!* se va de vacaciones. 5 de agosto de 2005. En: Internet. <<http://www.mallorcadiario.com/sociedad/gratuitos-%E2%80%98metro%E2%80%99llega-y-%E2%80%98que%E2%80%99-se-va-de-vacaciones-2330.html>> (Consulta, 7 agosto 2012).

*Muy interesante* [en línea]. ¿Cuántos impactos publicitarios recibe una persona al día? 1 de junio de 2008. En: Internet. <<http://www.muyinteresante.es/tecnologia/preguntas-respuestas/icuantos-impactos-publicitarios-recibe-una-persona-al-dia> > (Consulta, 7 marzo 2013).

*Nortedecastilla.es* [en línea]. Vocento compra el gratuito *Qué!* y refuerza su liderazgo absoluto en la prensa en español. 1 de agosto de 2007. En: Internet. <[http://www.elnortedecastilla.es/20070801/espana/vocento-compra-gratuito-refuerza\\_200708011358.html](http://www.elnortedecastilla.es/20070801/espana/vocento-compra-gratuito-refuerza_200708011358.html)> (Consulta, 18 agosto 2009).

*GrupoJoly.com* [en línea]. Áreas de Negocio / Prensa gratuita: *ADN* Sevilla / *ADN* Málaga / *ADN* Cádiz / *ADN* Jerez. En: Internet. <<http://www.grupojoly.com/areas-de-negocio/prensa->

gratuita/cadiz/> y <<http://www.grupojoly.com/areas-de-negocio/prensa-gratuita/jerez>> (Consulta, 27 agosto 2012).

*Heraldo.es* [en línea]. Vocento, *Heraldo de Aragón* y *Diario de Navarra* firman un acuerdo estratégico de colaboración. 13 de diciembre de 2011. En: Internet. <[http://www.heraldo.es/noticias/comunicacion/vocento\\_heraldo\\_aragon\\_diario\\_navarra\\_firman\\_acuerdo\\_estrategico\\_colaboracion\\_168590\\_311.html](http://www.heraldo.es/noticias/comunicacion/vocento_heraldo_aragon_diario_navarra_firman_acuerdo_estrategico_colaboracion_168590_311.html)> (Consulta, 27 agosto 2012).

#### 9.4.19. Noticias en diarios digitales

*233grados* [en línea]. *20 Minutos* cambia de director. 1 de octubre de 2009. En: Internet. <<http://233grados.lainformacion.com/blog/2009/10/20minutos.html>> (Consulta, 6 septiembre 2012).

*233grados* [en línea]. *ADN* cierra sus delegaciones en Andalucía y Aragón. 24 de marzo de 2009. En: Internet. <<http://233grados.lainformacion.com/blog/2009/03/adn.html>> (Consulta, 27 agosto 2012).

*233grados* [en línea]. *ADN* sale en Colombia. 2 de septiembre de 2008. En: Internet. <<http://233grados.lainformacion.com/blog/2008/09/adn-sale-en-col.html>> (Consulta, 29 agosto 2012).

*233grados* [en línea]. El cierre de *Metro* provoca el de Ediciones Metro Levante. 26 de febrero de 2009. En: Internet. <<http://233grados.lainformacion.com/blog/2009/02/metrolevante-1.html>> (Consulta, 29 agosto 2012).

*233grados* [en línea]. Entre'bits' | Domene: "Las redacciones de papel y online de *20 Minutos* se separan". 24 de enero de 2009. En: Internet. <<http://233grados.lainformacion.com/blog/2009/01/entre.html>> (Consulta, 6 septiembre 2012).

233grados [en línea]. Toda la redacción de *20 Minutos* secunda la huelga. 12 de noviembre de 2009. En: Internet. <<http://233grados.lainformacion.com/blog/2009/11/huelga-20minutos.html>> (Consulta, 6 septiembre 2012).

24/7 [en línea]. El ERE de *Metro* no perdona ni a su director Carlos Salas. 18 de diciembre de 2008. En: Internet. <<http://blogs.periodistadigital.com/24por7.php/2008/12/18/ere-que-diario-gratuito-crisis-director-0987>> (Consulta, 29 agosto 2008).

24/7 [en línea]. La prensa gratuita supera en tirada a la de pago. 7 de junio de 2006. En: Internet. <[http://blogs.periodistadigital.com/periodismo.php/2006/06/07/la\\_prensa\\_gratuita\\_supera\\_en\\_tirada\\_a\\_la](http://blogs.periodistadigital.com/periodismo.php/2006/06/07/la_prensa_gratuita_supera_en_tirada_a_la)> (Consulta, 4 septiembre 2005).

*Cityam.com* [en línea]. En: Internet. <<http://www.cityam.com>> (Consulta, 23 agosto 2012).  
Difusión [en línea]. La prensa gratuita ya supera a la de pago en número de ejemplares. 7 de junio de 2006. En: Internet <<http://difusion.com.es/noticia/1626/Prensa/prensa-gratuita-ya-supera-prensa-pago-numero-ejemplares.html>> (Consulta, 13 de marzo de 2012).

*Difusión* [en línea]. *ADN*, un nuevo gratuito editado por Planeta. 2 de diciembre de 2005. En: Internet. <<http://difusion.com.es/noticia/373/Prensa/adn-nuevo-gratuito-editado-planeta.html>> (Consulta, 20 agosto 2012).

*Difusion.com* [en línea]. I Encuentro de Planificadores de Medios & Medios gratuitos. 10 de octubre de 2006. En: Internet. <<http://difusion.com.es/noticia/1969/Prensa/i-encuentro-planificadores-mediosmedios-gratuitos.html>> (Consulta, 11 septiembre 2012).

*Dineroypolitica.com* [en línea]. Se estrena el primer diario económico gratuito. 24 de mayo de 2006. En: Internet. <<http://www.dineroypolitica.com/2006/05/24/se-estrena-el-primer-diario-economico-gratuito/>> (Consulta, 23 agosto 2012).

*Economiadigital.es* [en línea]. El problema de la prensa escrita. 13 de noviembre de 2010. En: Internet. <[http://www.economiadigital.es/es/notices/2010/11/el\\_problema\\_de\\_la\\_prensa\\_escrita\\_14898.php](http://www.economiadigital.es/es/notices/2010/11/el_problema_de_la_prensa_escrita_14898.php)> (Consulta, 23 agosto 2012).

*El Confidencial Digital* [en línea]. El desafío de Maurizio Carlotti ante el nuevo gratuito *ADN*: publicidad nacional para A3 Advertising, la local para los editores regionales. 15 de diciembre de 2005. En: Internet. <<http://www.elconfidencialdigital.com/medios/031160/el-desafio-de-maurizio-carlotti-ante-el-nuevo-gratuito-adn-publicidad-nacional-para-a3-advertising-la-local-para-los-editores-regionales>> (Consulta, 20 agosto 2012).

*El Confidencial Digital* [en línea]. El nuevo periódico gratuito de los Grupos Planeta, Joly y Heraldo contará con el apoyo comercial de Atres Advertising. 9 de noviembre de 2005. En: Internet. <<http://www.elconfidencialdigital.com/medios/imprimirNoticia?id=f046cfc0-67bc-11e0-a4c7-dfeda36255f3>> (Consulta, 20 agosto 2012).

*El Confidencial Digital* [en línea]. Llaman “BCN”, en lugar de *ADN*, al nuevo gratuito de Planeta por demasiado “barcelonés”. El Chau-Chau, 8 de marzo de 2005. En: Internet. <[http://elconfidencialdigital.com/muy\\_confidencial/el\\_chau-chau/032170/llaman-bcn-en-lugar-de-adn-al-nuevo-gratuito-de-planeta-por-demasiado-barcelones?IdObjeto=6618](http://elconfidencialdigital.com/muy_confidencial/el_chau-chau/032170/llaman-bcn-en-lugar-de-adn-al-nuevo-gratuito-de-planeta-por-demasiado-barcelones?IdObjeto=6618)> (Consulta, 20 agosto 2012).

*ElConfidencial.com* [en línea]. El Consejo de Dirección del diario *Negocio* cesa a su director, José Enrique Rosendo. 16 de noviembre de 2007. En: Internet. <[http://www.elconfidencial.com/cache/2007/11/16/30\\_consejo\\_direccion\\_diario\\_negocia\\_director\\_enrique\\_rosendo.html](http://www.elconfidencial.com/cache/2007/11/16/30_consejo_direccion_diario_negocia_director_enrique_rosendo.html)> (Consulta, 31 agosto 2010).

*ElConfidencial.com* [en línea]. El periódico *Metro* cierra tres delegaciones y negocia un ERE con los trabajadores. 3 de junio de 2009. En: Internet. <[http://www.elconfidencial.com/cache/2008/12/04/comunicacion\\_66\\_periodico\\_metro\\_cierra\\_delegaciones\\_negocia\\_trabajadores.html](http://www.elconfidencial.com/cache/2008/12/04/comunicacion_66_periodico_metro_cierra_delegaciones_negocia_trabajadores.html)> (Consulta, 25 agosto 2012).

*El Confidencial.com* [en línea]. Guerra entre las familias de Vocento tras presentar los peores resultados de la historia. TOLEDO, D. 27 de febrero de 2012. <<http://www.elconfidencial.com/comunicacion/2012/02/27/guerra-entre-las-familias-de-vocento-tras-presentar-los-peores-resultados-de-su-historia-93416/>> (Consulta, 29 de febrero de 2012).

*ElConfidencial.com* [en línea]. Lara se queda solo: *ADN* pierde a su consejero delegado. 3 de junio de 2009. En: Internet.

<[http://www.elconfidencial.com/cache/2009/06/03/comunicacion\\_59\\_consejero\\_delegado\\_rompe\\_abandona\\_proyecto.html#](http://www.elconfidencial.com/cache/2009/06/03/comunicacion_59_consejero_delegado_rompe_abandona_proyecto.html#)> (Consulta, 27 agosto 2012).

*ElConfidencial.com* [en línea]. Víctor Urrutia reabre el cisma en Vocento al dimitir como consejero de ABC. 26 de junio de 2012. En: Internet. <<http://www.elconfidencial.com/comunicacion/2012/06/26/victor-urrutia-reabre-el-cisma-en-vocento-al-dimitir-como-consejero-de-abc--100747/>> (Consulta, 31 agosto 2012).

*ElConfidencial.com* [en línea]. Vocento cierra el diario gratuito *Qué!* tras tirar a la basura 160 millones. 27 de junio de 2012. En: Internet. <<http://www.elconfidencial.com/comunicacion/2012/06/27/vocento-cierra-el-diario-gratuito-que-tras-tirar-a-la-basura-160-millones-100876/>> (Consulta, 30 agosto 2012).

*ElConfidencial.com* [en línea]. Vocento pagó por el diario *Qué!* casi el triple de lo que valía realmente. 13 de noviembre de 2008. En: Internet. <[http://www.elconfidencial.com/cache/2008/11/13/comunicacion\\_53.html#](http://www.elconfidencial.com/cache/2008/11/13/comunicacion_53.html#)> (Consulta, 30 agosto 2012).

*ElPublicista.es* [en línea]. Acuerdo de colaboración entre *Metro* y Schibsted, dueño de *20 Minutos*. 19 de mayo de 2005. En: Internet. <[http://www.elpublicista.es/frontend/elpublicista/noticia.php?id\\_noticia=3855&PHPSESSID=e3fb8](http://www.elpublicista.es/frontend/elpublicista/noticia.php?id_noticia=3855&PHPSESSID=e3fb8)> (Consulta, 8 agosto 2012).

*ElSemanalDigital.com* [en línea]. El ERE del gratuito *Metro* pasa a la Historia del Periodismo español. 18 de diciembre de 2008. En: Internet. <<http://www.elsemanaldigital.com/articulo.asp?idarticulo=90927&tema=&accion=&mes=&año=ref=>>> (Consulta, 29 agosto 2012).

*Ens de Comunicació Associativa* [en línea]. En: Internet. Presentación corporativa de la ACPG de 4 de octubre de 2010. <[http://www.ensdecomunicacio.cat/sites/default/files/acpg\\_cooperacioidigital\\_10\\_2010\\_final.pdf](http://www.ensdecomunicacio.cat/sites/default/files/acpg_cooperacioidigital_10_2010_final.pdf)> (Consulta y descarga, 1 mayo 2012).

*Gaceta de prensa* [en línea]. El diario gratuito *Metro* interpondrá acciones legales contra la OJD. Madrid, 10 de octubre de 2002. <<http://www.gacetadeprensa.com/noticia/931/Actualidad/.html>> (Consulta, 21 junio 2012).

*Gaceta de prensa* [en línea]. El gratuito vespertino *Ahora* vuelve con nueva línea editorial. 26 de octubre de 2005. En: Internet. <<http://www.gacetadeprensa.com/noticia/9559/Actualidad/gratuito-vespertino-ahora-vuelve-nueva-linea-editorial.html>> (Consulta, 20 agosto 2012).

*Gacetadeprensa.com* [en línea]. El periódico *20 minutos* lanza nueva edición en Granada. 31 de marzo de 2005. En: Internet. <<http://www.gacetadeprensa.com/noticia/8066/Actualidad/.html>> (Consulta, 24 julio 2012).

*Gacetadeprensa.com* [en línea]. Valencia será la sede del I Congreso Nacional de Prensa Gratuita. 8 de enero de 2004. En: Internet. <<http://www.gacetadeprensa.com/noticia/4537/Prensa/.html>> (Consulta, 12 julio 2012).

*Ideas en lata* [en línea]. *ADN La Rioja* se convierte en *Qué! La Rioja*. 20 de abril de 2009. En: Internet. <<http://www.pablourbiola.com/2009/adn-la-rioja-se-convierte-en-que-la-rioja/>> (Consulta, 27 agosto 2012).

*Infoperiodistas.com* [en línea]. El gratuito *ADN* cumple su primer año. 2 de marzo de 2007. En: Internet. <<http://infoperiodistas.info/busqueda/noticia/resnot.jsp?idNoticia=4729>> (Consulta, 27 agosto 2012).

*Infoperiodistas.com* [en línea]. Roberto López asume la dirección editorial del diario *Metro*. 4 de septiembre de 2007. En: Internet. <<http://www.infoperiodistas.info/busqueda/noticia/resnot.jsp?idNoticia=5614>> (Consulta, 29 agosto 2012).

*InteractivaDigital.com* [en línea]. El diario *Metro* patrocina al Real Madrid de baloncesto. 24 de julio de 2007. En: Internet. <<http://www.interactivadigital.com/interactiva/noticias/quiero-viajar-al-pasado/2007/el-diario-metro-patrocina-al-real-madrid-de-baloncesto>> (Consulta, 28 agosto 2012).

*InteractivaDigital.com* [en línea]. El diario *Metro* relanza su versión online. 25 de junio de 2008. En: Internet. <<http://www.interactivadigital.com/interactiva/noticias/quiero-estar-al-dia-1/medios/el-diario-metro-relanza-su-version-online>> (Consulta, 28 agosto 2012).



*Invertia.com* [en línea]. El diario *Negocio* sale hoy a cotizar, a un precio por acción de 4,06 euros. 7 de junio de 2010. En: Internet. < <http://www.invertia.com/noticias/articulo-final.asp?idNoticia=2353236> > (Consulta, 23 agosto 2012).

*M&M Global* [en línea]. Metro International strikes exclusive ad partnerships in UK and Spain. 18 de noviembre de 2009. En: Internet. < <http://www.mandmglobal.com/media-passport/spain/news/18-11-09/metro-international-strikes-exclusive-ad-part.aspx> > (Consulta, 6 septiembre 2012).

*MarketingDirecto.com* [en línea]. Carlos Salas, nuevo director editorial de diario *Metro*. 25 de noviembre de 2007. En: Internet. <<http://www.marketingdirecto.com/actualidad/gente/carlos-salas-nuevodirector-editorial-de-diario-metro/>> (Consulta, 28 agosto 2012).

*MarketingDirecto.com* [en línea]. Diario *Metro* y la revista *Semana* firman un acuerdo pionero de colaboración en el mundo de la prensa. 1 de marzo de 2008. En: Internet. <<http://www.marketingdirecto.com/actualidad/medios/diario-metro-y-la-revista-semana-firman-un-acuerdo-pionero-de-colaboracion-en-el-mundo-de-la-prensa/>> (Consulta, 8 marzo 2008).

*MarketingDirecto.com* [en línea]. Metro News S.L. *Metro* lanza una nueva edición en Elche. Nota de prensa. 17 de abril de 2005. En: Internet. <<http://www.marketingdirecto.com/actualidad/medios/metro-lanzauna-nueva-edicion-en-elche/>> (Consulta, 24 julio 2012).

*MarketingDirecto.com* [en línea]. Multiprensa y más. *20 minutos* lanza nueva edición en Murcia. Nota de prensa, publicada el 9 de abril de 2005. En: Internet. <<http://www.marketingdirecto.com/actualidad/medios/20-minutos-lanza-nueva-edicion-en-murcia/> > (Consulta, 24 julio 2012).

*Mujeres periodistas del Mediterráneo* [en línea]. En: Internet. <<http://www.mujeresperiodistasdelmediterraneo.org/?p=389>> noticia publicada 9 febrero 2012, (Consulta, 26 abril 2012).

*Newspaper Innovation* [En línea]. *Metro* closed three Spanish editions. 4 de diciembre de 2008. En: Internet. <<http://www.newspaperinnovation.com/index.php/2008/12/04/metro-closed-three-spanish-editions/>> (Consulta, 25 agosto 2012).

*Newspaper Innovation* [En línea]. *Metro deal with 20 Minutos Spain*. 18 de noviembre de 2009. En: Internet. <<http://www.newspaperinnovation.com/index.php/2009/11/18/metro-deal-with-20-minutos-spain/>> (Consulta, 1 septiembre 2012).

*Newspaper Innovation* [en línea]. Newsletter. En: Internet <<http://www.newspaperinnovation.com>> (Consulta, 23 de febrero de 2012).

*Newspaper Innovation* [en línea]. *Qué! about to shut down four editions*. 4 de diciembre de 2008. <<http://www.newspaperinnovation.com/index.php/2008/12/04/que-about-to-shut-down-four-editions/>> (Consulta, 20 agosto 2012).

*Noticiasdot.com* [en línea]. En: Internet. <<http://www.noticiasdot.com/publicaciones/2002/1102/121102/noticias121102/noticias121102-4.htm>> “El próximo día 15 sale a la calle ‘*El Observador*’, un nuevo diario médico gratuito”, noticia publicada 12 noviembre de 2002. (Consulta, 30 abril 2012).

*Periodismo al pil pil* [en línea]. Domingo de Decálogos: Periodismo en Internet + Prensa gratuita. 6 de octubre de 2008. En: Internet. <<http://periodismoalpilpil.blogspot.com.es/2008/10/domingo-de-declogos-prensa-gratuita.html>> (Consulta, 20 agosto 2009).

*Periodista digital* [en línea]. “El Tribunal de Defensa de la Competencia ha sido torpe e ignorante, no corrupto”. 2 de marzo de 2005. En: Internet. <<http://www.periodistadigital.com/old/45652.shtml>> (Consulta, 18 junio 2012).

*Periodista digital* [en línea]. *City A.M.*, el primer diario económico gratuito. 16 de septiembre de 2005. En: Internet. <<http://www.periodistadigital.com/old/175066.shtml>> (Consulta, 23 agosto 2012).

*Periodista digital* [en línea]. El gratuito *ADN* se reinventa con un innovador diseño. 28 de septiembre de 2011. En: Internet. <<http://www.periodistadigital.com/periodismo/prensa/2011/09/28/adn-adnplus-secciones-version-mejorada-albert-montagut-director-diario-grupo-planeta.shtml>> (Consulta, 27 agosto 2012).

*Periodista digital* [en línea]. El gratuito *Metro* estudia reducir cabeceras por las pérdidas en España y EE UU. 3 de septiembre de 2008. En: Internet. <<http://www.periodistadigital.com/periodismo/prensa/2011/10/04/montilla-subvenciones-generalitat-periodico-de-catalunya-prisa-publico-el-jueves-ser.shtml>> (Consulta, 27 agosto 2012).

*Periodista digital* [en línea]. Montilla 'premió' con 1,42 millones de euros a *El Periódico* y 700.000 a Prisa durante su último año de mandato. 4 de octubre de 2011. En: Internet. <<http://www.periodistadigital.com/periodismo/prensa/2011/10/04/montilla-subvenciones-generalitat-periodico-de-catalunya-prisa-publico-el-jueves-ser.shtml>> (Consulta, 27 agosto 2012).

*Periodista digital* [en línea]. *Metro* actualiza su cúpula tras la crisis. 15 de junio de 2005. En: Internet. <<http://www.periodistadigital.com/old/96835.shtml>> (Consulta, 12 julio 2012).

*PR Noticias* [en línea]. *20 Minutos* anuncia a su plantilla la presentación de un ERE para recortar sus fuertes pérdidas. 23 de mayo de 2012. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/prensa/561/20114354>> (Consulta, 8 septiembre 2012).

*PR Noticias* [en línea]. *20 Minutos* España registra pérdidas operativas de 3,6 millones durante 2011". CANO, F. 16 de febrero de 2012. <<http://www.prnoticias.com/index.php/prensa/561/20112166-20-minutos-espana-registra-perdidas-operativas-de-36-millones-durante-2011>> (Consulta, 21 de febrero de 2012).

*PR Noticias* [en línea]. *20 Minutos* recupera el primer lugar de la distribución gratuita. 4 de octubre de 2006. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/prensa/561-DIARIOS%20GRATUITOS/22828-20-minutos-recupera-el-primer-lugar-de-la-distribucion-gratuita>> (Consulta, 22 agosto 2012).

*PR Noticias* [en línea]. *20 Minutos* supera a *Marca* y ya es el periódico más leído de España. 11 de julio de 2006. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/prensa/352-MARCA/18697-20-minutos-supera-a-marca-y-ya-es-el-periodico-mas-leido-de-espana>> (Consulta, 22 agosto 2012).

*PR Noticias* [en línea]. *ADN* sale a la calle ¿Hay mercado para cuatro gratuitos nacionales? 1 de marzo de 2006. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/television/187-CUATRO%20/12371-adn-sale-a-la-calle-ihay-mercado-para-cuatro-gratuitos-nacionales>> (Consulta, 20 agosto 2012).

*PR Noticias* [en línea]. Carlos Salas asume como nuevo director de *Metro*. 23 de noviembre de 2007. En: Internet. <<http://difusion.com.es/noticia/3474/Prensa/carlos-salas-asume-nuevo-director-metro-directo.html>> (Consulta, 28 agosto 2012).

*PR Noticias* [en línea]. Cuentas de los gratuitos (I): *ADN* pierde 27 millones en tres años. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/prensa/561/10066325-cuentas-de-los-gratuitos-i-adn-ha-perdido-274-millones-en-tres-anos>> (Consulta, 22 agosto 2012).

*PR Noticias* [en línea]. Diario *Metro* pone en marcha una edición en Andalucía. 14 de enero de 2008. En: Internet. <[http://www.prnoticias.es/index.php?option=com\\_content&task=view&id=10004923&Itemid=124](http://www.prnoticias.es/index.php?option=com_content&task=view&id=10004923&Itemid=124)> (Consulta, 22 agosto 2012).

*PR Noticias* [en línea]. Diario *Metro*: acuerdo sólo por los días de indemnización. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/home/561/10027602>> (Consulta, 29 agosto 2012).

*PR Noticias* [en línea]. El diario *Metro* Internacional despide a su vicepresidente ejecutivo. 7 de julio de 2005. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/periodismo/45/6379-el-diario-metro-internacional-despide-a-su-vicepresidente-ejecutivo>> (Consulta, 29 agosto 2012).

*PR Noticias* [en línea]. El diario *Metro* se rediseña para San Valentín. 12 de febrero de 2008. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/prensa/561/10006923-el-diario-metro-se-redisena-para-san-valentin>> (Consulta, 28 agosto 2012).

*PR Noticias* [en línea]. El ERE de *20 Minutos* se salda con 23 despidos, 11 bajas incentivadas y el cierre de 7 delegaciones. 26 de junio de 2012. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/periodismo/1147-ere-prensa/20115186-el-ere-de-20-minutos-se-salda-con-23-despidos-11-bajas-incentivadas-y-el-cierre-de-7-delegaciones>> (Consulta, 27 junio 2012).

*PR Noticias* [en línea]. *El Herald* compra la edición aragonesa de Diario *Qué!* 30 de marzo de 2009. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/home/561/10030108>> (Consulta, 31 agosto 2012).

*PR Noticias* [en línea]. España es probablemente el país con mayor saturación de prensa gratuita. *PR Noticias*. 7 de octubre de 2008. <<http://www.prnoticias.com>> (Consulta, 18 de agosto de 2009).

*PR Noticias* [en línea]. *La Voz de Galicia* vende su participación en el ADN de Planeta. 1 de agosto de 2007. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/periodismo/45/45469-la-voz-de-galicia-vende-su-participacion-en-el-adn-de-planeta>> (Consulta, 27 agosto 2012).

*PR Noticias* [en línea]. Los cuatro grandes gratuitos cierran 2008 con 200 despidos. 4 de diciembre de 2008. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/prensa/561/10024159-los-cuatro-grandes-gratuitos-cierran-2008-con-200-despidos>> (Consulta, 29 agosto 2012).

*PR Noticias* [en línea]. Los cuatro grandes gratuitos cierran 2008 con 200 despidos. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/prensa/561/10024159-los-cuatro-grandes-gratuitos-cierran-2008-con-200-despidos>> (Consulta, 29 agosto 2012).

*PR Noticias* [en línea]. Los periodistas españoles ganan 35.000 euros de media: informe con los sueldos de los medios. 5 de abril de 2010. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/home/559-periodismo/10054499-...1>> (Consulta, 1 marzo 2013).

*PR Noticias* [en línea]. *Metro* abre una edición en el País Vasco. 3 de abril de 2006. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/home/561/13893-metro-abre-una-edicion-en-el-pais-vasco>> (Consulta, 22 agosto 2012).

*PR Noticias* [en línea]. *Metro* amplía su distribución. 9 de enero de 2006. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/prensa/561-DIARIOS%20GRATUITOS/10139-metro-amplia-su-distribucion>> (Consulta, 21 agosto 2012).

*PR Noticias* [en línea]. *Metro Directo* llega a Santiago y Vigo. 2 de febrero de 2005. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/prensa/561-DIARIOS%20GRATUITOS/3142-metro-directo-llega-a-santiago-y-vigo>> (Consulta, 24 julio 2012).

*PR Noticias* [en línea]. No hay cabida en el mercado para tres diarios gratuitos. 4 de febrero de 2005. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/prensa/561-DIARIOS%20GRATUITOS/3216-no-hay-cabida-en-el-mercado-para-tres-diarios-gratuitos>> (Consulta, 20 agosto 2012).

*PR Noticias* [en línea]. 'No hay crisis en los diarios gratuitos'. 2 de mayo de 2008. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/prensa/561/10012338-no-hay-crisis-en-los-diarios-gratuitos>> (Consulta, 28 agosto 2012).

*PR Noticias* [en línea]. *Qué!* baja sus tarifas de publicidad en un 50%. 10 de febrero de 2005. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/home/59-prensa-pr-/3348-que-baja-sus-tarifas-de-publicidad-en-un-50>> (Consulta, 22 agosto 2012).

*PR Noticias* [en línea]. *Qué! Castellón*, del grupo Heraldo, se publicará por última vez el 21 de febrero de 2012. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/prensa/561/20112289>> (Consulta, 30 agosto 2012).

*PR Noticias* [en línea]. *Qué!* cierra las delegaciones de Alicante y Vigo. 26 de junio de 2009. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/home/129/10035299>> (Consulta, 30 agosto 2012).

*PR Noticias* [en línea]. *Qué!* quiere cerrar en Murcia, Coruña, Mallorca y Bilbao. 2 de diciembre de 2008. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/home/45-exclusiva-pr-/10024045-que-quiere-cerrar-en-murcia-coruna-mallorca-y-bilbao>> (Consulta, 30 agosto 2012).

*PR Noticias* [en línea]. *Qué!* saca ventaja en la Guerra de los Gratuitos. 27 de julio de 2005. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/prensa/561-DIARIOS%20GRATUITOS/6597-que-saca-ventaja-en-la-guerra-de-los-gratuitos>> (Consulta, 22 agosto 2012).

*PR Noticias* [en línea]. *Qué!* sigue liderando la tirada de los diarios gratuitos. 30 de marzo de 2006. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/home/561/13769-que-sigue-liderando-la-tirada-de-los-diarios-gratuitos>> (Consulta, 22 agosto 2012).

*PR Noticias* [en línea]. *Qué!* también cierra sus ediciones en Cantabria y Guipúzcoa. 30 de marzo de 2009. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/home/561/10030171-que-tambien-cierra-sus-ediciones-en-cantabria-y-guipuzcoa>> (Consulta, 30 agosto 2012).

*PR Noticias* [en línea]. Sopena y Saucedo, dos viejos conocidos. 18 de enero de 2005. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/prensa/352-MARCA/2804-sopena-y-saucedo-dos-viejos-conocidos>> (Consulta, 24 agosto 2012).

*PR Noticias* [en línea]. Vocento desmantela el equipo digital del Diario *Qué!* 6 de agosto de 2010. En: Internet. <<http://www.prnoticias.com/index.php/component/content/article/561/10058965-vocento-desmantela-el-equipo-digital-del-diario-que>> (Consulta, 19 julio 2011).

*Publico.es* [en línea]. El Grupo Planeta cierra *ADN.es*. 8 de enero de 2009. En: Internet. <<http://www.publico.es/189161/el-grupo-planeta-cierra-adn-es>> (Consulta, 26 agosto 2012).

*Ri5.co.uk* [en línea]. City gets new freebie. En: Internet. <<http://www.ri5.co.uk/site/news/article/city-gets-new-freebie/>> (consulta, 23 agosto 2012).

*Semana* [en línea]. “El periodista nunca va a desaparecer”. Bogotá, 12 de julio de 2008. En: Internet. <<http://www.semana.com/nacion/periodista-nunca-va-desaparecer/113498-3.aspx>> (Consulta, 29 junio 2012).

*Soitu.es* [en línea]. Vocento presentó anoche *Qué!*, el primer diario gratuito diario de Cantabria. 28 de noviembre de 2007. En: Internet. <[http://www.soitu.es/soitu/2007/11/28/info/1196256054\\_543935.html](http://www.soitu.es/soitu/2007/11/28/info/1196256054_543935.html)> (Consulta, 30 agosto 2012).

*Terra España* [en línea]. Los vehículos abandonados en Madrid colapsan el e-mail del Ayuntamiento. Motor, 25 de enero de 2002. En: Internet. <<http://motor.terra.es/motor/articulo/html/mot11017.htm>> (Consulta, 21 junio 2012).

#### 9.4.20. Informaciones de organismos e instituciones

*APMadrid.es* [en línea]. El diario *Negocio* lleva dos días sin distribuirse. En: Internet. <<http://www.apmadrid.es/noticias/generales/el-diario-negocio-lleva-dos-dias-sin-distribuirse>> (Consulta, 23 agosto 2012).

*Asociación Española de Editoriales de Publicaciones Periódicas, AEEPP* [en línea]. Llega ADN Plus. 17 de octubre de 2011. En: Internet. <<http://www.aeepp.com/imprimir-noticia.asp?noti=1324>> (Consulta, 25 agosto 2012).

*Asociación de la Prensa de Cádiz* [en línea]. El diario gratuito ADN cierra en Andalucía. 20 de marzo de 2009. En: Internet. < <http://www.prensacadiz.es/articulo2.asp?id=76> > (Consulta, 27 agosto 2012).

*Associació Catalana de la Premsa Gratuïta i Mitjans Digitals (ACPG)* [en línea]. En: Internet. Noticia “ELS MITJANS DE L’ACPG SUPEREN ELS 1,9 MILIONS DE LECTORS SEGONS EL BARÒMETRE”, publicada el 30 de marzo de 2012. <<http://www.acpg.cat/noticies/detail.php?id=866>> (Consulta, 1 mayo 2012).

*Associació Catalana de la Premsa Gratuïta i Mitjans Digitals (ACPG)* [en línea]. *20 minutos* estrena nova revista mensual. 27 de abril de 2012. En: Internet. <<http://www.acpg.cat/noticies/detail.php?id=883>> (Consulta, 1 mayo 2012).

*Cámara de Comercio Hispano-Noruega* [en línea]. Almuerzo de trabajo con el Sr. D. Sverre Munck, Vicepresidente Ejecutivo de la editorial noruega Schibsted y Presidente del Holding *20 minutos*. 19 de noviembre de 2004. En: Internet. <<http://www.cchispanor.com/desarrolloact.asp?id=3>> (Consulta, 12 julio 2012).

*Comisiones Obreras – FSC Sector Medios de Comunicación, Artes, Cultura y Deporte* [en línea]. Los trabajadores de las 15 ediciones de *20 Minutos* en España desarrollan hoy, 12 de noviembre, una jornada de huelga. 12 de noviembre de 2009. En: Internet. <<http://www.fct.ccoo.es/webfscmedios/menu.do?Actualidad:Sindical:Actualidad:67291>> (Consulta, 6 septiembre 2012).



*Comisiones Obreras – FSC Sector Medios de Comunicación, Artes, Cultura y Deporte* [en línea]. Multiprensa y Más cierra las delegaciones de 20 Minutos en Valladolid, Coruña y Murcia con un total de 7 trabajadores despedidos. 12 de noviembre de 2009. En: Internet. <<http://www.fsc.ccoo.es/webfscmedios/menu.do?Actualidad:Sindical:Actualidad:65760>> (Consulta, 6 septiembre 2012).

*Comité de Empresa de Ediciones El País* [en línea]. “Los trabajadores de El País retiran sus firmas para reclamar un convenio justo”. En: Internet. <<http://www.facebook.com/notes/manuel-ediciones/los-trabajadores-de-el-pa%C3%ADs-retiran-sus-firmas-para-reclamar-un-convenio-justo/109031752522787>> (Consulta, 1 marzo 2013).

*Sindicato de Periodistas de Madrid* [en línea]. El cierre del diario ADN deja en la calle a otros 60 trabajadores de medios de comunicación. 24 de diciembre de 2011. En: Internet. <[http://www.sindicato-periodistas.es/profesion\\_ver.php?id=332](http://www.sindicato-periodistas.es/profesion_ver.php?id=332)> (Consulta, 27 agosto 2012).

*Sindicato de Periodistas de Madrid* [en línea]. El editor de Negocio & Estilo de Vida se desentiende de sus trabajadores. 11 de junio de 2012. En: Internet. <[http://www.sindicato-periodistas.es/enaccion\\_ver.php?id=710](http://www.sindicato-periodistas.es/enaccion_ver.php?id=710)> (Consulta, 23 agosto 2012).

#### 9.4.21. Otras fuentes en línea

*Asociación Española de Editores de Publicaciones Periódicas* [en línea]. En: Internet. <<http://www.aepp.com/seccion/137/Historia>> (Consulta, 12 junio 2012).

Asociación española de estudios de mercado, marketing y opinión, AEDEMO. <http://www.aedemo.es>

*Asociación Española de la Prensa Gratuita* [en línea]. En: Internet. <<http://www.aepg.es/index.php?p=5>> (Consulta, 7 junio 2012).

Associació de Mitjans Digitals de la Comunitat Valenciana. En: Internet. <<http://www.amdcomval.com/>> (Consulta, 31 marzo 2013).

*Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación, AIMC* [en línea]. En: Internet. <<http://www.aimc.es>> (Consulta, 21 de marzo de 2012).

Congreso de Comunicación Local (ComLoc). En: Internet. <<http://www.comloc.uji.es>> (Consulta, 10 septiembre 2012).

Congreso Internacional Prensa y Periodismo Especializado. En: Internet. <<http://www.congresoppe.com>> (Consulta, 10 septiembre 2012).

*INFOADEX* [en línea]. En: Internet. <<http://www.infoadex.es>> (Consulta, 21 de marzo de 2012).

*RED DE REVISTAS CIENTÍFICAS DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, ESPAÑA Y PORTUGAL* [en línea]. En: Internet. <<http://redalyc.uaemex.mx>> (Consulta, el 13 de septiembre de 2010).

*INE, Instituto Nacional de Estadística* [en línea]. En: Internet. <<http://www.ine.es>> (Consulta, 21 de marzo de 2012).

*INTROL Información y control de publicaciones* [en línea]. En: Internet. <<http://www.ojd.es>> (Consulta, 21 de marzo de 2012).

*Journal of Media Business Studies* [en línea]. Joenkoeping International Business School. En: Internet <<http://www.jombs.com>> (Consulta, 23 de febrero de 2012).

*PGD* [en línea]. En: Internet. <[http://www.ojd.es/Introl/Portal/publicacion\\_detalle/\\_LX1O\\_Pr-rb9sE3kINCAIbiiIVQW\\_FhNj](http://www.ojd.es/Introl/Portal/publicacion_detalle/_LX1O_Pr-rb9sE3kINCAIbiiIVQW_FhNj)> (Consulta, 2 mayo 2012).

*twtrland* [en línea]. Perfil de 20minutos.es. Creado el 14 de abril de 2009. En: Internet. <<http://twtrland.com/profile/20m>> (Consulta, 7 septiembre 2012).

*Wikipedia* [en línea]. Metro Directo – Canarias Ahora. 21 de julio de 2012. En: Internet. <[http://es.wikipedia.org/wiki/Metro\\_Directo\\_-\\_Canarias\\_Ahora](http://es.wikipedia.org/wiki/Metro_Directo_-_Canarias_Ahora)> (Consulta, 29 agosto 2012).



## 10. Anexos

### 10.1. Responsables de la dirección en los cuatro diarios gratuitos

El 30 de septiembre de 2010, como se ha indicado, se produjo un hecho de gran importancia en la trayectoria de *20 minutos*, el diario gratuito pionero en España. José Antonio Martínez Soler dejaba su puesto de consejero delegado de Multiprensa y Más, la compañía que había fundado en 1999 en el sótano de su casa, tras la indemnización recibida por su despido improcedente de TVE. En su sustitución ocupaba el cargo Eduardo Díez-Hochleitner, quien hasta entonces era vicepresidente no ejecutivo de 20 Minutos España.<sup>943</sup> La salida de Martínez Soler era muy importante, además de por su papel de fundador de la empresa, por la dirección de la misma durante un muy largo periodo de tiempo. Él y Arsenio Escolar eran el tándem más longevo de la prensa diaria española y, en concreto, de la prensa diaria gratuita. También quizá fueron las personas que más influyeron en la definición del modelo español de diarios gratuitos, como se ha concluido en la presente investigación. A ellos les debemos, sin duda, el mayor peso del periodismo y un enfoque de la información más político que comercial.

En estos periódicos siempre existía el esquema de Director General o Consejero Delegado y, bajo su mando, el Director o Director Editorial. Uno se ocupaba de las labores empresariales y otro de las editoriales.

Las tareas del director general, o consejero delegado, estaban más orientadas para hacer ejecutivas las órdenes del Consejo de Administración o del Comité Ejecutivo del grupo editorial del que dependían. Se ocupaba de la gestión general de la empresa y de la coordinación y supervisión de todos los departamentos de la empresa. Además solía ser responsable de las relaciones institucionales, con la Administración, con los accionistas, con los proveedores estratégicos y con los medios de comunicación.

Por su parte, el director editorial, o director, tenía encomendada la gestión diaria de todos los aspectos informativos relacionados con los productos editoriales. Era el encargado de aplicar la estrategia general del grupo en todos los soportes informativos, así como de dirigir, coordinar y supervisar todas las ediciones. Normalmente, y este es un aspecto interesante, solo había un director, incluso de las ediciones en papel y en línea (salvo la excepción de *ADN.es*). Es decir, el director era el mismo, por ejemplo, en la edición de Madrid que en la de Murcia. El director editorial tenía a su vez un responsable de cada una de las ediciones, que era en algunos casos llamado subdirector, redactor jefe, o simplemente el redactor responsable de aplicar sus instrucciones. No

---

<sup>943</sup> *20minutos.es* [en línea]. Martínez Soler pasa el testigo en la gestión de *20 Minutos* a Díez-Hochleitner. 9 de septiembre de 2010. En: Internet. <<http://www.20minutos.es/noticia/809173/0/20minutos/martinez-soler/diez-hochleitner>> (Consulta, 13 septiembre 2010).

tenían autonomía para decidir sobre el producto final, que normalmente en el caso de la edición en papel, se mandaban siempre a la imprenta desde la redacción central, estuviese en Madrid o en Barcelona. Era por tanto, imprescindible para el éxito del diario, que el tándem funcionara bien. Que hubiese buena relación y sintonía entre las dos personas más importantes de la plantilla. Además de hacer un buen equipo, el otro elemento necesario para obtener los mejores resultados era la continuidad en el tiempo. En el cuadro de la siguiente página se muestra las personas que ocuparon estos cargos entre 2000 y 2011, en los distintos diarios gratuitos de ámbito nacional. El cuadro visualiza una de las claves que ha permitido el liderazgo sostenido de *20 minutos*, durante estos años (2000-2012). La continuidad del tándem directivo del diario gratuito. Durante once años (2000-2010), el equipo ha sido el mismo, José Antonio Martínez Soler y Arsenio Escolar Ramos. Lo único que cambiaron fueron sus cargos. Martínez Soler pasó de Director General a Consejero Delegado, y Escolar de Director a Director Editorial. En los otros diarios, a excepción de *ADN*, lo permanente era el cambio.

*Metro* durante sus ocho años en España (2001-2009) tuvo tres directores generales y cinco directores editoriales. Como ya se indicó, todos estos cambios tuvieron una incidencia importante en la marcha del diario de origen sueco.

En *Qué!*, durante un periodo algo menor de tiempo (2005-2011), hubo parecidos movimientos en los cargos. Tres directores generales y cuatro directores. En este caso, se mantuvo la misma dirección en ambos puestos, a pesar del cambio accionarial que se produjo al pasar el gratuito de Recoletos a Vocento, lo que facilitó sin duda la transición.

En *ADN* las etapas en la dirección general, en este caso fue primero un consejero delegado y luego un director general, coincidiendo con las dos etapas accionariales, la primera junto con los editores regionales y la segunda de Planeta en solitario. En cuanto al director, que así se llamaba y no director editorial al igual que en *Qué!*, se mantuvo el mismo durante todo el periodo. Esto le dio continuidad y coherencia al proyecto, sobre todo en la segunda etapa donde ya los editores regionales no intervenían en las ediciones territoriales. También, la continuidad estaba relacionada con la vinculación personal con el proyecto, y con el perfil profesional de cada director, y de su interés o no en hacer suyo el producto. En el caso de Martínez Soler y de Escolar, en *20 minutos*, era más notorio, porque fueron los accionistas originarios del proyecto y el diario era “muy suyo”. Buena prueba de ello es que cuando buscaron un socio eligieron a Schibsted porque les permitía continuar con su proyecto: “Schibsted nos garantizaba libertad de expresión, independencia editorial, credibilidad y calidad – y ¡todo ello por escrito!”.<sup>944</sup>

---

<sup>944</sup> MARTÍNEZ SOLER, JOSÉ ANTONIO. Paso el testigo: Aunque me voy, no me voy. Blog *Se nos ve el plumero*. 30 de septiembre de 2010. En: Internet. <<http://blogs.20minutos.es/martinezsoler/tag/sverre-munck/>> (Consulta, 12 julio 2012).

Cargos directivos en los diarios gratuitos españoles de información general (2000-2011)<sup>945</sup>

AÑO	20 minutos		Metro Directo		Qué!		ADN		AÑO
	Director General / Consejero Delegado	Director / Director Editorial	Director General	Director Editorial	Director General	Director	Consejero Delegado / Director General	Director	
2000	José Antonio Martínez Soler	Arsenio Escolar							2000
2001			Carlos Oliva- Vélez	Ramón Pedrós					2001
2002									2002
2003									2003
2004				Ramón Pedrós / Enrique Berruenco					2004
2005			Carlos Oliva- Vélez / Fredrik Staël von Holstein	Enrique Berruenco / María Luisa Roselló	Mariano Natera	Alejandro Sopeña			2005
2006			Fredrik Staël von Holstein / Alberto Díaz García	María Luisa Roselló		Alejandro Sopeña / Ana Isabel Pereda	José San- clemente	Albert Montagut	2006
2007			Alberto Díaz García	Mª Luisa Roselló / Roberto López / Carlos Salas		Ana Isabel Pereda			2007
2008				Carlos Salas	Mariano Natera / José Luis Pastor				2008
2009				Roberto López	José Luis Pastor	Ana Isabel Pereda / Pedro Biurrun	Joaquín Parera		2009
2010					José Luis Pastor / Daniel Extremera	Pedro Biurrun			2010
2011	Eduardo Díez- Hochleitner			Daniel Extremera	Pedro Biurrun / Rafael Martínez Simancas	2011			

<sup>945</sup> Elaboración propia (sobre múltiples fuentes).

En *Metro* el producto era un estándar en todo el mundo, con una fórmula muy clara, y en donde la aportación personal que podía realizar el director era escasa.

En cuanto a *Qué!* los directores parecían estar más en función del proyecto, que el proyecto en función de de ellos. Quizá en el arranque hubo mayor impronta de Alejandro Sopeña, pero lo tuvo que dejar de manera prematura. En los demás directores el perfil parecía más de ejecutivos del grupo, Recoletos o Vocento en su caso, con el encargo temporal de dirigir el diario, pero sabedores de que esa circunstancia podría cambiar en cualquier momento, por alguna otra necesidad que se presentase en otros medios.

En *ADN* era distinto, sin embargo. El director, Albert Montagut, había aceptado por un proyecto determinado, al que estaba firmemente comprometido, y con carta blanca para hacer y deshacer en el diario. Como decía Sanclemente, la llegada de Montagut modificó el proyecto. El director marcó su impronta en él, hasta el final. Incluso, tres meses antes del cierre de *ADN*, cambió de nuevo toda la propuesta editorial con *ADN Plus*. Es evidente que, para este diario gratuito, haber mantenido el mismo director le dio personalidad y continuidad al proyecto, que hizo más homogéneo tras la salida de los editores regionales.

## 10.2. Los congresos de los diarios gratuitos

Una parte importante de la evolución de la prensa gratuita se refleja a través de sus congresos, jornadas y seminarios, eventos en los que los editores y responsables de los diarios se reúnen para tratar sus problemas y retos comunes. Una historia que arranca en 2001, con el primer congreso de Comunicación Local de Rafael López Lita en la Universidad Jaime I de Castellón, sobre prensa local y gratuita, hasta el I Congreso Mundial de la Prensa Gratuita, en Madrid en 2008, organizado por la Asociación Española de Editoriales de Prensa Periódica (AEEPP) de Arsenio Escolar, que se clausuró con el llamado “Manifiesto de Madrid” a favor de la prensa gratuita.

**Congresos de Comunicación Local** Estos congresos (ComLoc, 2001-2011)<sup>946</sup> son impulsados por el profesor Rafael López Lita, de la Universidad Jaime I de Castellón. Comienzan a celebrarse en 2001, generalmente hacia el final del año natural, en la propia universidad, quien posteriormente edita también las actas. Han estado codirigidos por el propio Lita<sup>947</sup> y por Francisco Fernández Beltrán.

Los congresos se enfocan siempre bajo el prisma local, tratando anualmente distintos temas. La prensa gratuita –íntimamente relacionada con la prensa local- está normalmente presente, pero con protagonismo central en los congresos de 2001 y de 2006.

<sup>946</sup> Congreso de Comunicación Local (ComLoc). En: Internet. <<http://www.comloc.uji.es>> (Consulta, 10 septiembre 2012).

<sup>947</sup> Rafael López Lita falleció en Valencia el 25 de diciembre de 2011. En: Internet <<http://www.elmundo.es/elmundo/2011/12/25/castellon/1324829364.html>> (Consulta, 21 de febrero de 2012).

- ComLoc 2001: "La prensa local y gratuita: hacia un nuevo modelo de comunicación"
- ComLoc 2002: "Los medios audiovisuales en el ámbito local: problemáticas y perspectivas"
- ComLoc 2003: "La publicidad local"
- ComLoc 2004: "El impacto de Internet en la comunicación local"
- ComLoc 2005: "La comunicación corporativa en el ámbito local"
- ComLoc 2006: "Nuevas tendencias en prensa local: gratuitos y blogs"
- ComLoc 2007: "La nueva era de la televisión local"
- ComLoc 2008: "La publicidad de las instituciones locales"
- ComLoc 2009: "La comunicación local 2.0"
- ComLoc 2010: "La reputación corporativa en el ámbito local"
- ComLoc 2011: "La prensa local ante el reto digital"

### **10.3. Congresos Internacionales de Prensa y Periodismo Especializado**

También desde la Universidad, el profesor Juan José Fernández Sanz coordina un congreso bienal internacional de Prensa y Periodismo Especializado,<sup>948</sup> (PPE 2002-2012), organizado por el Departamento de Historia de la Comunicación Social, en la Facultad de Ciencias de la Información, de la Universidad Complutense de Madrid. Este congreso se celebra cada dos años en Guadalajara. Es decir, en 2002, 2004, 2006, 2008 y el último de ellos, se celebró en 2010. En 2012 no ha habido congreso. Sus conclusiones se han editado regularmente en formato libro.

Por su temática, siempre hay ponencias y comunicaciones relacionadas con la prensa gratuita, como la que presentó el autor en el III Congreso (2006) y que se editó posteriormente como un capítulo de un manual: "Prensa de distribución gratuita: especialista en nichos de audiencia".<sup>949</sup>

### **10.4. Cursos universitarios de verano**

También, dentro de la actividad académica relacionada con la prensa gratuita, se han celebrado en ocasiones cursos en las universidades de verano. En 2008, el profesor José Manuel Gómez y Méndez, profesor titular de la Universidad de Sevilla, organizó el curso "Prensa gratuita: una realidad emergente", que se celebró del 4 al 8 de agosto en la Sede de La Rábida, de los cursos de verano de la Universidad Internacional de Andalucía.<sup>950</sup>

<sup>948</sup> Congreso Internacional Prensa y Periodismo Especializado. En: Internet. <<http://www.congresoppe.com>> (Consulta, 10 septiembre 2012).

<sup>949</sup> GÓMEZ QUIJANO, ARTURO. Op. cit., (2008a), pp. 287-320.

<sup>950</sup> Universidad Internacional de Andalucía. 2008 Cursos de Verano. "Prensa gratuita, una realidad emergente". Sede de La Rábida. Del 4 al 8 de agosto de 2008. En: Internet. <[http://prensahuelva.es/2011/Archivos/Convocatorias/UNIA\\_Prensa\\_gratuita.pdf](http://prensahuelva.es/2011/Archivos/Convocatorias/UNIA_Prensa_gratuita.pdf)> (Consulta, 10 septiembre 2010).



En 2010, en la Universidad de Cantabria, se celebró en Santander del 2 al 5 de agosto, un curso de verano titulado “La prensa gratuita y su impacto social”. Su organizador fue también José Manuel Gómez y Méndez. Ambos cursos contaron también con la colaboración de la Asociación Española de la Prensa Gratuita (AEPG).<sup>951</sup>

## **10.5. Congresos de Asociaciones**

Además de los congresos universitarios, las asociaciones de editores de prensa suelen celebrar encuentros, jornadas y congresos para sus asociados. En ocasiones estas reuniones de los asociados tienen una parte abierta a otros empresarios y profesionales, con invitados expertos en el sector editorial y de prensa gratuita.

### **10.5.1. Jornadas Internacionales de la Asociación Catalana de Prensa Gratuita y Medios Digitales (ACPG)**

Como ya se ha indicado, la ACPG es la asociación más antigua (1997) relacionada con la prensa gratuita. Ello se debe al enorme desarrollo que hay en Cataluña de este tipo de prensa. Desde 2003 organiza en Barcelona unas Jornadas Internacionales de Prensa Gratuita. Se han celebrado también en 2006 y 2008. En noviembre de 2012 está anunciada la celebración de la 4ª Jornada, también en Barcelona. El objetivo es alcanzar los 300 congresistas y tratar dos grandes bloques temáticos:

- 1) La publicidad y los nuevos modelos de ingresos
- 2) ¿Hacia dónde va el periodismo?<sup>952</sup>

Estos temas reflejan claramente el momento de crisis en el sector, tanto en su modelo de negocio, como en su modelo periodístico, ante los cambios tecnológicos y la profundidad de la crisis económica y publicitaria, que vive el sector.

### **10.5.2. Congresos de la Asociación Española de Editores de Publicaciones Periódicas**

La AEEPP se fundó en el año 2000. Estaba integrada por pequeños y medianos editores de prensa especializada. Había también algunos editores de prensa gratuita. No obstante, no era la

<sup>951</sup> Universidad de Cantabria [en línea]. Cursos de Verano 2010. Curso SA.6.3. La prensa gratuita y su impacto social. Del 2 al 5 de agosto de 2010. En: Internet. <[http://www.unican.es/webuc/cverano/Cursos/Sedes/det\\_curso.asp?p\\_anualidad=2010&p\\_id=1659](http://www.unican.es/webuc/cverano/Cursos/Sedes/det_curso.asp?p_anualidad=2010&p_id=1659)> (Consulta, 1 julio 2010).

<sup>952</sup> ACPG premsa gratuïta i mitjans digitals. 4as. Jornadas Internacionales de Prensa Gratuita y Medios Digitales. Barcelona, 8 y 9 de noviembre de 2012. En: Internet. <<http://www.jornadespremsagratuita.com>> (Consulta, 10 septiembre 2012).

asociación natural de los diarios gratuitos con pretensiones de diarios nacionales, pero el rechazo de la AEDE, la patronal de los grandes editores, a que se asociaran con ellos, les llevó a integrarse en la AEEPP. Al final, la llegada de los grandes diarios de prensa gratuita fue muy beneficiosa, e hizo crecer mucho la cuota de la prensa gratuita en esta asociación. Cuando los diarios gratuitos, *20 minutos* y *Metro Directo*, ya se habían consolidado, se organizó desde la asociación el I Congreso Nacional de Editores de Prensa Gratuita, que se celebró entre el 5 y el 7 de febrero de 2004 en Valencia.<sup>953</sup>

Es precisamente en este congreso donde está presente José Sanclemente, después de haber dejado el Grupo Zeta, y donde comienza la idea de *ADN*. Una de las ideas de este congreso era poner en marcha la elaboración de un Libro Blanco de la Prensa Gratuita, pero fue un proyecto que nunca llegó a realizarse.

Se celebró un II Congreso Nacional de Editores de Prensa Gratuita en Benidorm, entre el 30 y el 31 de marzo de 2006, cuando ya estaban en la calle los cuatro grandes diarios gratuitos de información general. Ya no se celebraron más congresos nacionales, sino que en 2008 se celebró un congreso mundial, al que haremos referencia más adelante.

Esta misma asociación, la AEEPP, celebraba también un congreso de Editores de Publicaciones Periódicas. Pero no se titulaba nacional, al haber otras asociaciones de editores que no estaban aquí incluidas. El primero de ellos se celebró en Salamanca, entre el 23 y el 25 de febrero de 2005. Luego vendrían el segundo en Marbella (24 al 26 de abril de 2007); el tercero en Zaragoza (10 y 11 de mayo de 2010); y el cuarto en Valencia (14 y 15 de mayo de 2012). Estos congresos han venido a integrar a los que se hacían de prensa gratuita dentro de esta misma asociación. Lo cual tiene su lógica, tras la gran crisis que se produce desde 2008 en este sector de prensa.

En 2006, la AEEPP junto con la Asociación Madrileña de Editores de Publicaciones Gratuitas (AMEGA), organizó en la Universidad Europea de Madrid el I Encuentro de Planificadores de Medios y Medios Gratuitos. Se trataba de dar a conocer las ventajas de las publicaciones gratuitas a los planificadores de medios, para llegar mejor de esta manera a los posibles anunciantes.<sup>954</sup>

### 10.5.3. Primer Congreso Mundial de Prensa Gratuita en Madrid (AEEPP)

El cénit de los eventos organizados por la AEEPP se alcanzó en 2008, con la organización en Madrid del I Congreso Mundial de Prensa Gratuita. En el II Congreso Nacional de Editores de Prensa Periódica, celebrado en Benidorm en 2006, se propuso la celebración de este congreso.

<sup>953</sup> *Gacetadeprensa.com* [en línea]. Valencia será la sede del I Congreso Nacional de Prensa Gratuita. 8 de enero de 2004. En: Internet. < <http://www.gacetadeprensa.com/noticia/4537/Prensa/.html> > (Consulta, 12 julio 2012).

<sup>954</sup> *Difusion.com* [en línea]. I Encuentro de Planificadores de Medios & Medios gratuitos. 10 de octubre de 2006. En: Internet. < <http://difusion.com.es/noticia/1969/Prensa/i-encuentro-planificadores-mediosmedios-gratuitos.html> > (Consulta, 11 septiembre 2012).

Coincidió por tanto con el periodo de mayor desarrollo de la prensa gratuita en España, un fenómeno que sorprendió al mundo académico y profesional del sector, por la magnitud de sus dimensiones. El congreso se celebró entre los días 30 de septiembre y 2 de octubre de 2008. Sus principales objetivos eran:

- Compartir conocimiento, las mejores prácticas y perspectivas de desarrollo, de este modelo de prensa.
- Dar visibilidad y obtener reconocimiento público e institucional para estos medios.
- Crear una federación internacional para representación y defensa de la prensa gratuita, ante los organismos internacionales.

Los tres objetivos se cumplieron sobradamente. Los principales expertos y profesionales de los más importantes medios de prensa gratuita acudieron al evento. Alrededor de 350 asistentes de 26 países. El congreso fue inaugurado por la vicepresidenta del Gobierno de España, el ministro de Industria y la presidenta de la Comunidad de Madrid. Todo un éxito institucional. Se fundó la Federación Internacional de Prensa Gratuita con sede en Madrid, con el objetivo entre otros de organizar el II Congreso Mundial de Prensa Gratuita, que nunca llegó a celebrarse.<sup>955</sup>

#### **10.5.4. Manifiesto de Madrid**

Pero la acción más importante del I Congreso Mundial de Prensa Gratuita fue la proclamación el 2 de octubre de 2008 del llamado “Manifiesto de Madrid” en defensa de la prensa gratuita.<sup>956</sup>

1. La prensa y las publicaciones gratuitas constituyen uno de los fenómenos más relevantes ocurridos en el campo de la comunicación y el periodismo durante los últimos años.
2. La prensa y las publicaciones gratuitas fomentan la lectura y permiten un mejor y mayor acceso de los ciudadanos a la información, a la cultura, a la participación social y a los hábitos democráticos.
3. La prensa y las publicaciones gratuitas desempeñan un importante papel social, crean tejido cívico y fomentan la cohesión en las comunidades de lectores a las que se dirigen.
4. La prensa y las publicaciones gratuitas suponen un refuerzo del derecho a la libertad de expresión y del resto de libertades públicas en las sociedades democráticas.

<sup>955</sup> *¡Qué paren las máquinas!* [en línea]. La prensa gratuita saca pecho. [Blog de Arsenio Escolar] 3 de octubre de 2008. En: Internet. <<http://blogs.20minutos.es/arsenioescolar/2008/10/03/la-prensa-gratuita-saca-pecho>> (Consulta, 7 septiembre 2012).

<sup>956</sup> Asociación Española de Editoriales de Prensa Periódica (AEEPP) [en línea]. Manifiesto de Madrid. 2 de octubre de 2008. En: Internet. <<http://www.aepp.com/seccion/145/Manifiesto-Madrid>> (Consulta, 1 septiembre 2010).

5. La prensa y las publicaciones gratuitas, que se elaboran con criterios de calidad máximos, han supuesto una innovación en el ejercicio del periodismo, y los profesionales que las elaboran lo hacen con criterios de máxima calidad, ética, rigor e independencia.
6. La prensa y las publicaciones gratuitas son agentes beneficiosos para la economía en su conjunto, ya que crean empleo y riqueza, fomentan la competencia y suponen un freno a los precios.
7. La prensa y las publicaciones gratuitas facilitan a los anunciantes unas vías innovadoras y más eficaces para dar a conocer sus productos y servicios a los ciudadanos.
8. La prensa y las publicaciones gratuitas instan a las instituciones públicas a ser tratadas con equidad tanto en el suministro de la información como en el reparto de la publicidad institucional.
9. La prensa y las publicaciones gratuitas crean nuevos lectores, por lo que contribuyen al desarrollo y al futuro del conjunto de medios de comunicación.
10. La prensa y las publicaciones gratuitas son, en definitiva, un bien público.

La deseada visibilidad de la prensa gratuita, ante la sociedad y las instituciones, quedó ampliamente satisfecha con la difusión y notoriedad que obtuvo el Manifiesto.

En resumen, los diez puntos afirmaban que la prensa y las publicaciones gratuitas:

1. Son un fenómeno periodístico
2. Fomentan la lectura y amplían el acceso de los ciudadanos a la información
3. Tienen un importante papel social
4. Refuerzan la libertad de expresión
5. Cuidan la calidad
6. Crean empleo y riqueza
7. Innovadores en publicidad
8. Instan a las administraciones a tratarlos con equidad en información y publicidad
9. Crean lectores y contribuyen al futuro de los medios
10. Son "en definitiva, un bien público"<sup>957</sup>

La tremenda crisis que a partir de 2008 asoló al sector de la prensa gratuita y, más concretamente, a los diarios de ámbito nacional, no permitió repetir el éxito de este congreso en 2010.

---

<sup>957</sup> *Periodismo al pil pil* [en línea]. Domingo de Decálogos: Periodismo en Internet + Prensa gratuita. 6 de octubre de 2008. En: Internet. <<http://periodismoalpilpil.blogspot.com.es/2008/10/domingo-de-decalogos-prensa-gratuita.html>> (Consulta, 20 agosto 2009).

### 10.5.5. Encuentros de la Asociación Española de la Prensa Gratuita

Esta asociación (AEPG) fue creada en 2001, para representar en España a todas las publicaciones y editoriales de publicaciones gratuitas. Desde 2009 organiza un Encuentro para sus asociados, en el que además de celebrarse la Asamblea general de la asociación, se realiza un evento con distintas ponencias. El primero de ellos se celebró en la Universidad San Pablo-CEU de Madrid, el 8 de mayo de 2009, con el título “Ante la crisis, innovación”. El segundo encuentro, “Sinergias digitales”, se celebró en Sevilla el 11 de junio de 2010 sobre el proceso de digitalización de la prensa gratuita. El tercero y último celebrado hasta la fecha tuvo lugar en Madrid el 21 de junio de 2012, y se centró en la venta de publicidad en medios gratuitos.<sup>958</sup>

### 10.6. Otros Congresos, Seminarios y Jornadas

Han sido muchas las ponencias que sobre prensa gratuita se han realizado durante estos años en Congresos, Seminarios y Jornadas, sobre Prensa, Publicidad, Distribución, Marketing, Integración social, etc. La mayor parte de ellas entre 2006 y 2008, años de gran desarrollo de la prensa de distribución gratuita. Sin ánimo de exhaustividad se indican algunas de ellas:

- Noviembre de 2003: 23º Seminario de la Fundación COSO: "La prensa gratuita a debate". Valencia.<sup>959</sup>
- Octubre de 2007: Foro de la Asociación Española de Estudios de Mercado, Marketing y Opinión (AEDEMO): "Prensa gratuita y prensa tradicional ¿enemigos o aliados?" Madrid.<sup>960</sup>
- Diciembre de 2007: 6ª Jornada "La prensa gratuita estímulo o anestésico". Coca-Cola y Asociación de Periodistas Europeos (APE). Madrid.<sup>961</sup>
- Octubre-noviembre 2008: III Congreso Internacional de Nuevo Periodismo. Mesa redonda: "En Internet todos somos gratuitos". Cáceres.<sup>962</sup>
- Noviembre de 2008: Jornada "Calidad y prensa gratuita." Universidad Antonio Nebrija, Madrid.<sup>963</sup>
- Febrero de 2009: Conferencia de Arsenio Escolar. Foro de la Nueva Comunicación. Madrid.
- Marzo de 2012: II Jornadas de Periodismo Digital AMDCOMVAL, Asociación de Medios Digitales de la Comunidad Valenciana, AMDComVal. Mesa "La prensa gratuita y digital en España". Valencia.<sup>964</sup>

<sup>958</sup> Asociación Española de Prensa Gratuita (AEPG) [en línea]. Asamblea. En: Internet. <<http://www.aepg.es/index.php?p=40>> (Consulta, 11 septiembre 2012).

<sup>959</sup> <http://www.fundacioncoso.org>

<sup>960</sup> <http://www.aedemo.es>

<sup>961</sup> <http://www.aepeuropeos.org/wordpress/wp-content/uploads/2010/05/VICocaCola.pdf>

<sup>962</sup> <http://www.congresonuevoperiodismo.com/>

<sup>963</sup> FLORES VIVAR, JESÚS M. y MIRÓN LÓPEZ, LUIS Mª (eds.). Op. cit., (2009), p.211.

Principales congresos y jornadas, relacionados con prensa gratuita, celebrados en España:<sup>965</sup>

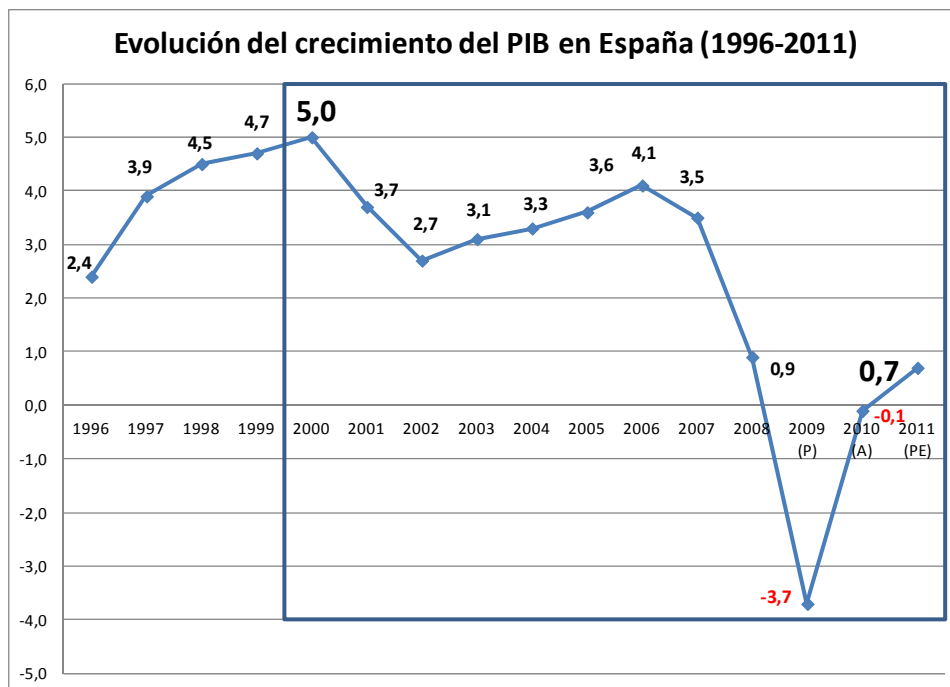
	UNIVERSIDAD			ASOCIACIONES			OTRAS INSTITUCIONES		
	UNIV JAIME I COMLOC	CCINF-UCM	Cursos de Verano	ACPG	AEEPP	AEPG	Otros Congresos, Seminarios y Jornadas		
2001	I Congreso Comunicación Local. "Prensa local y gratuita" Castellón								2001
2002	II COMLOC "Medios audiovisuales" Castellón	I Congreso de Prensa y Periodismo Especializado. Guadalajara							2002
2003	III COMLOC "Publicidad Local" Castellón			I Jornadas de Prensa Gratuita. Barcelona				23º Seminario "La prensa gratuita a debate." Fundación COSO Valencia	2003
2004	IV COMLOC "Impacto local de Internet" Castellón	II Congreso Internacional PPE. Guadalajara			I Congreso Nacional de Editores de Prensa Gratuita. Valencia				2004
2005	V COMLOC "Comunicación corporativa en ámbito local" Castellón				I Congreso de Editores de Publicaciones Periódicas. Salamanca				2005
2006	VI COMLOC "Prensa gratuita y blogs." Castellón	III Congreso Internacional PPE. Guadalajara		II Jornadas Internacionales de Prensa Gratuita. Barcelona	II Congreso Nacional de Editores de Prensa Gratuita. Benidorm			I Encuentro de Planificadores y Medios Gratuitos. Universidad Europea de Madrid	2006
2007	VII COMLOC "Televisión Local." Castellón				II Congreso de Editores de Publicaciones Periódicas. Marbella		Foro AEDEMO "Prensa gratuita y prensa tradicional ¿enemigos o aliados? Madrid - 6ª Jornada "La prensa gratuita estímulo o anestésico" Coca-Cola y APE. Madrid		2007
2008	VIII COMLOC "Publicidad instituciones locales" Castellón	IV Congreso Internacional PPE. Guadalajara	"Prensa gratuita, una realidad emergente." Universidad Internacional Andalucía	III Jornadas Internacionales de Prensa Gratuita. Barcelona	I Congreso Mundial de Prensa y Publicaciones Gratuitas. Madrid		III Congreso Internacional de Nuevo Periodismo. Mesa Gratuitos e Internet. Cáceres	Jornada "Calidad y prensa gratuita." Universidad Antonio Nebrija	2008
2009	IX COMLOC "Comunicación 2.0 local" Castellón					I Encuentro Asociación Española de Prensa Gratuita. Madrid		Conferencia de Arsenio Escolar. Foro de la Nueva Comunicación. Madrid	2009
2010	X COMLOC "Reputación Corporativa ámbito local" Castellón	V Congreso Internacional PPE. Guadalajara	"La prensa gratuita, y su impacto social." Universidad de Cantabria		III Congreso de Editores de Publicaciones Periódicas. Zaragoza	II Encuentro Asociación Española de Prensa Gratuita. Sevilla			2010
2011	XI COMLOC "Prensa local ante el reto digital" Castellón								2011
2012				IV Jornadas* Internacionales de PG. Barcelona noviembre 2012	IV Congreso de Editores de Publicaciones Periódicas. Valencia	III Encuentro Asociación Española de Prensa Gratuita. Madrid		II Jornadas AMDCOMVAL Mesa Prensa gratuita y digital. Valencia	2012

<sup>964</sup> <http://www.amdcomval.com/><sup>965</sup> Elaboración propia (sobre múltiples fuentes).



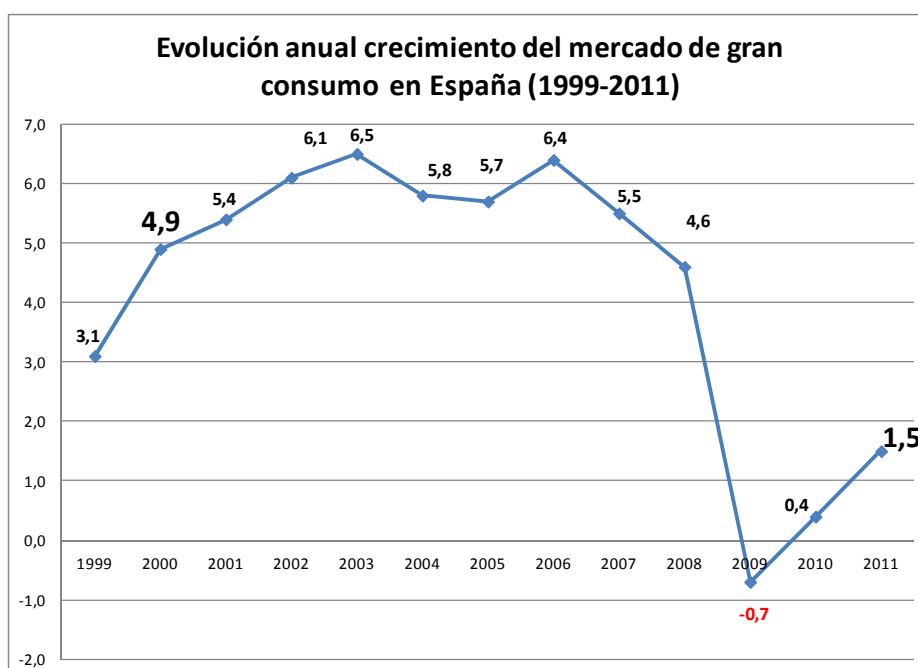
## 10.7. Gráficos y Tablas de Contexto del fenómeno de diarios gratuitos (2000-2012)

### 1. Evolución del crecimiento del PIB en España (1996-2011)



Fuente: [www.ine.es](http://www.ine.es)

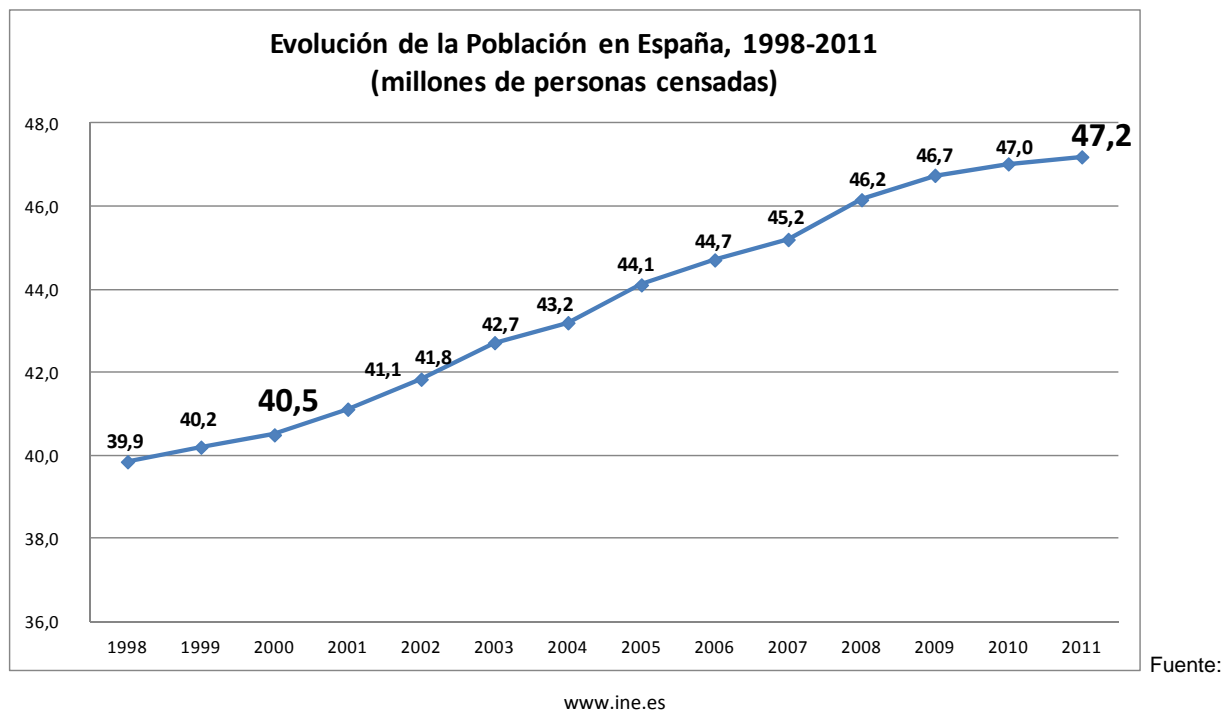
### 2. Evolución anual crecimiento del mercado de consumo en España (1999-2011)



Fuente: AC Nielsen (en Anuarios, El Economista 13/02/2008 y ABC 18/02/2009. Scantrends, marzo 2011)



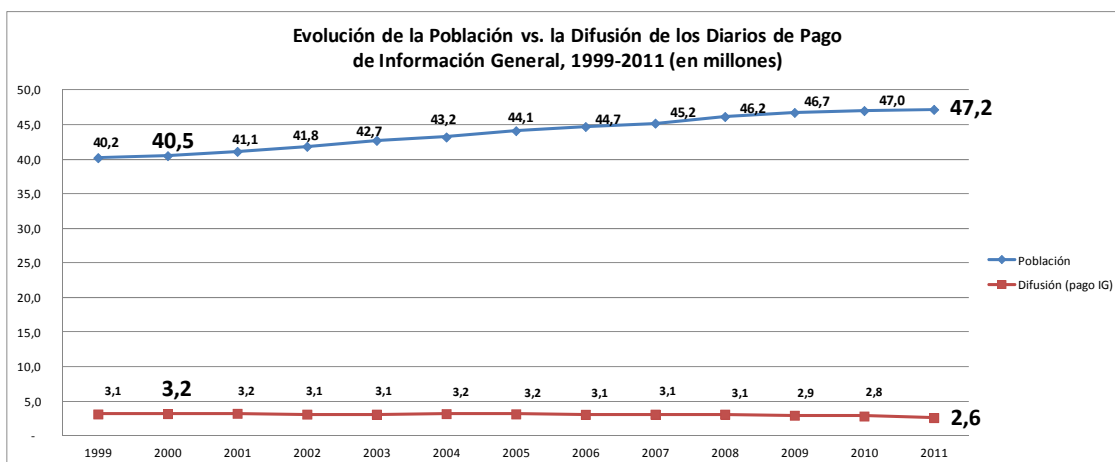
### 3. Evolución Población en España, 1998-2011 (millones de personas censadas)



### 4. Evolución Población extranjera en España, 1998-2011(millones de personas censadas)

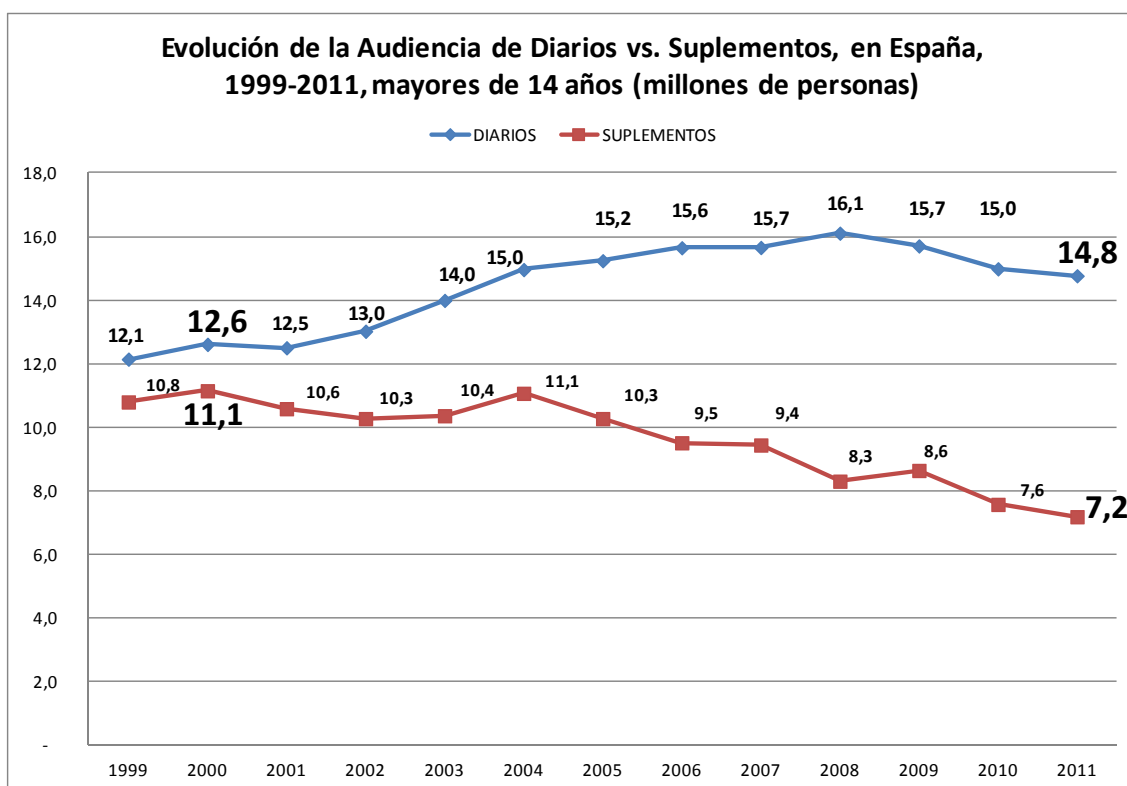


5. Evolución de la Población vs. la Difusión de los Diarios de Pago de Información General, 1999-2011 (en millones)



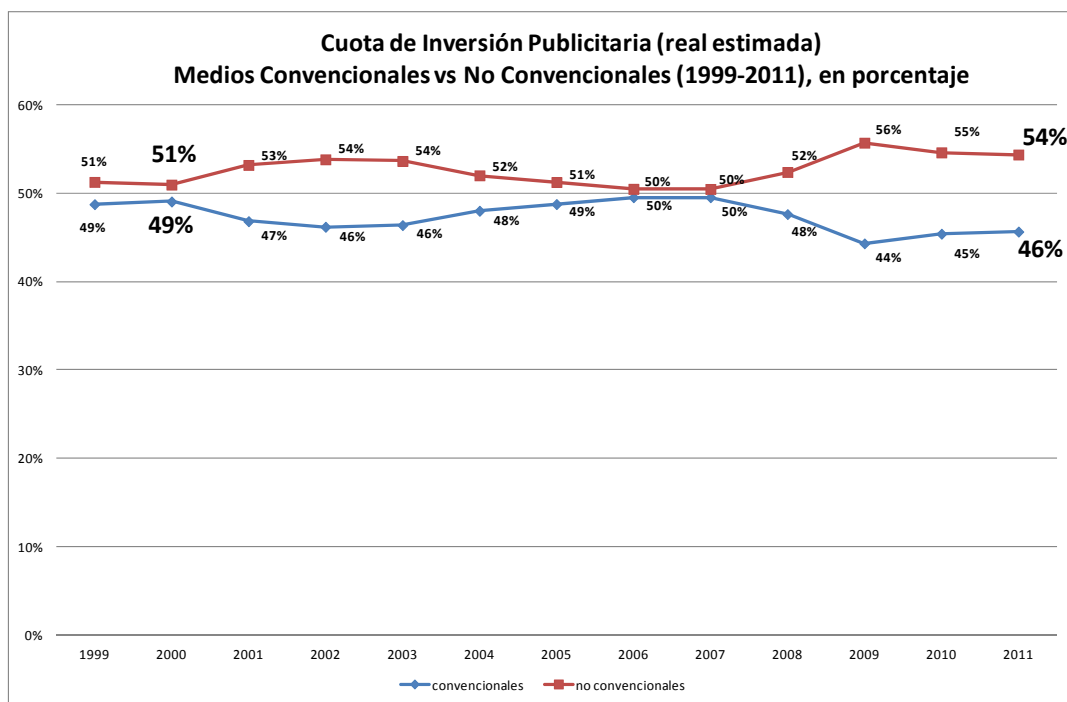
Fuente: INE, OJD y elaboración propia

6. Evolución de la Audiencia de Diarios vs. Suplementos, en España, 1999-2011\*, mayores de 14 años (millones de personas)



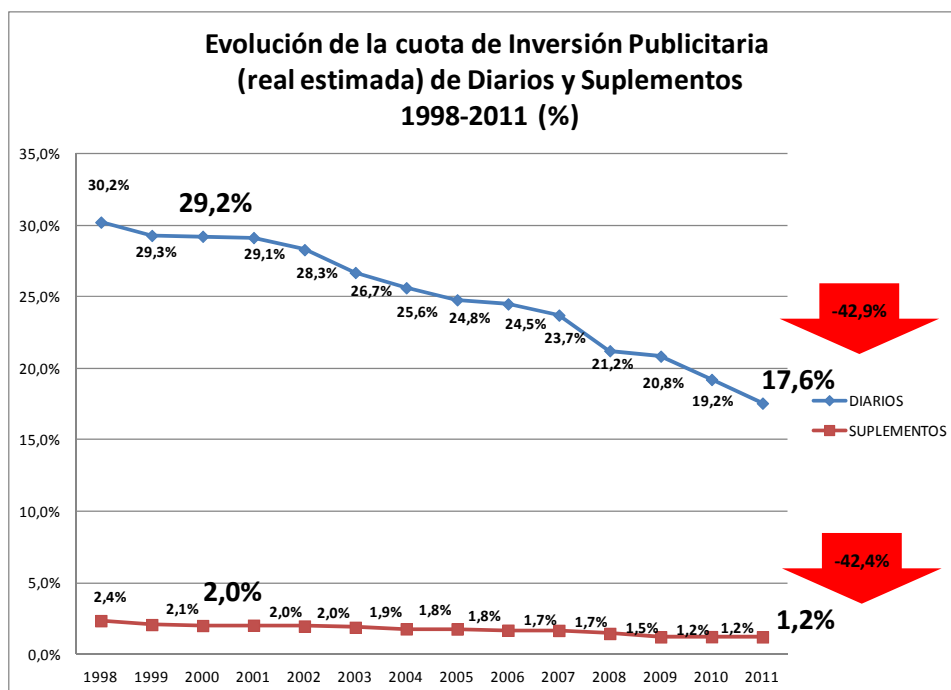
Fuente: AIMC/EGM, [www.aimc.es](http://www.aimc.es)

7. Cuota de Inversión Publicitaria (real estimada) Medios Convencionales vs. No Convencionales (1999-2011), en porcentaje



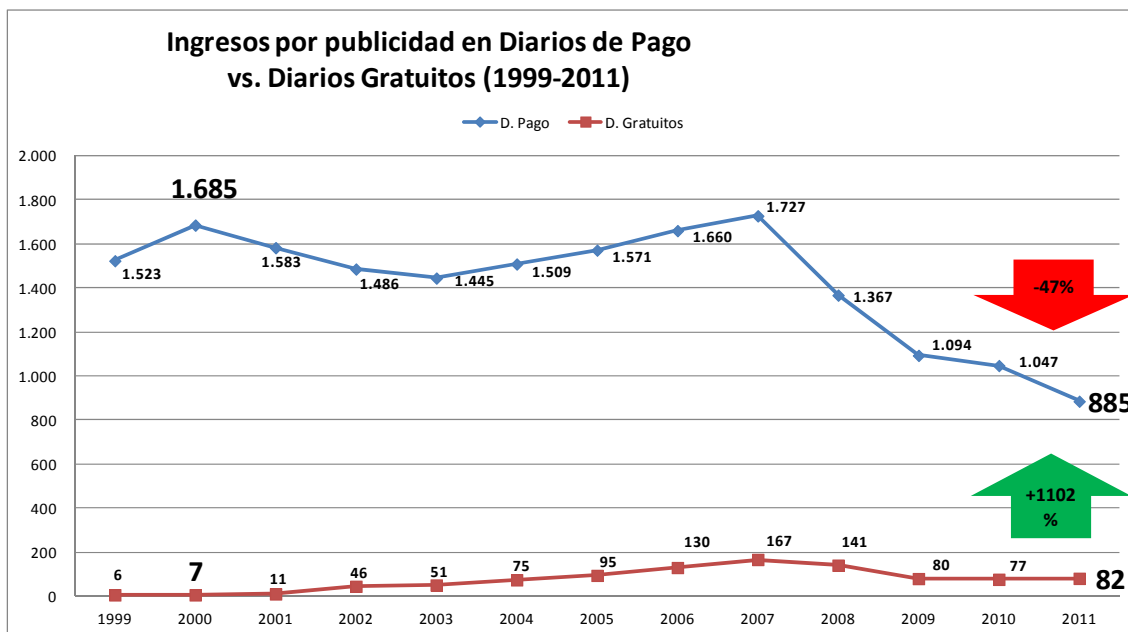
Fuente: Infoadex 2004, 2006, 2011 y 2012

8. Evolución de la cuota de Inversión Publicitaria (real estimada) de Diarios y Suplementos 1998-2011 (%)



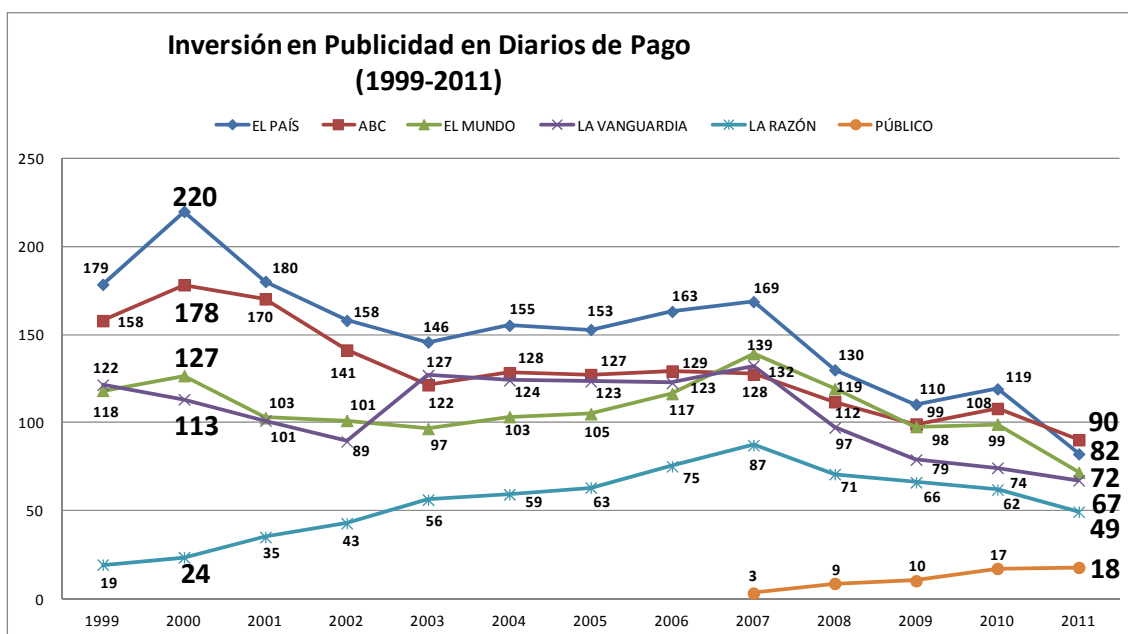
Fuente: Infoadex Informe Resumen (1999-2011)

## 9. Ingresos por publicidad en Diarios de Pago vs. Diarios Gratuitos (1999-2011)



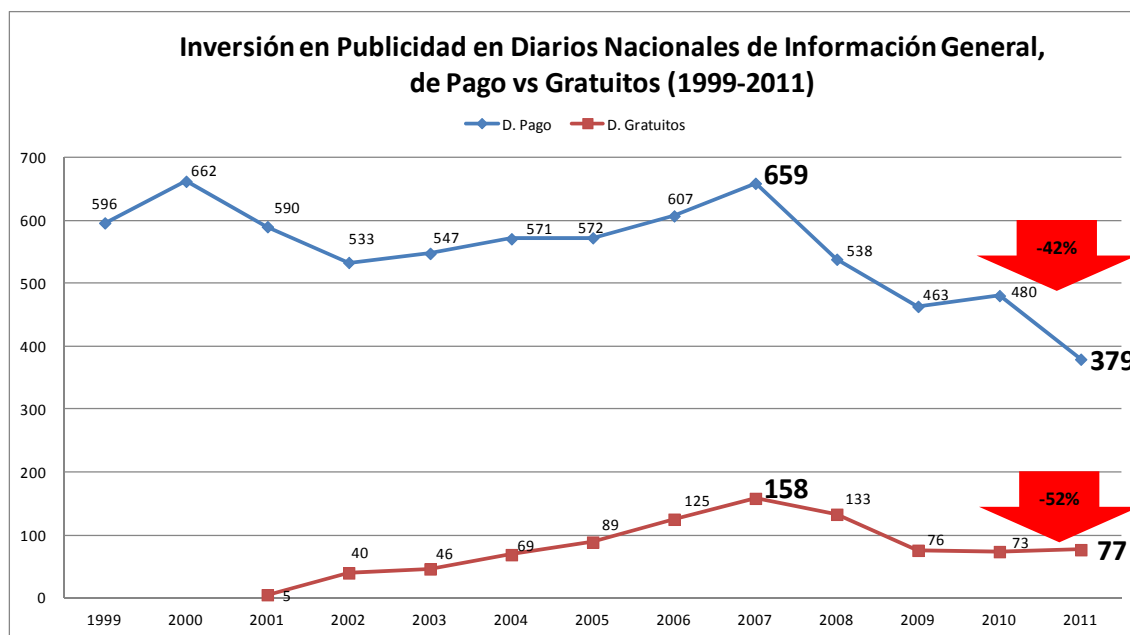
Fuente: Infoadex (1999-2011)

## 10. Inversión en Publicidad en Diarios de Pago (1999-2011)



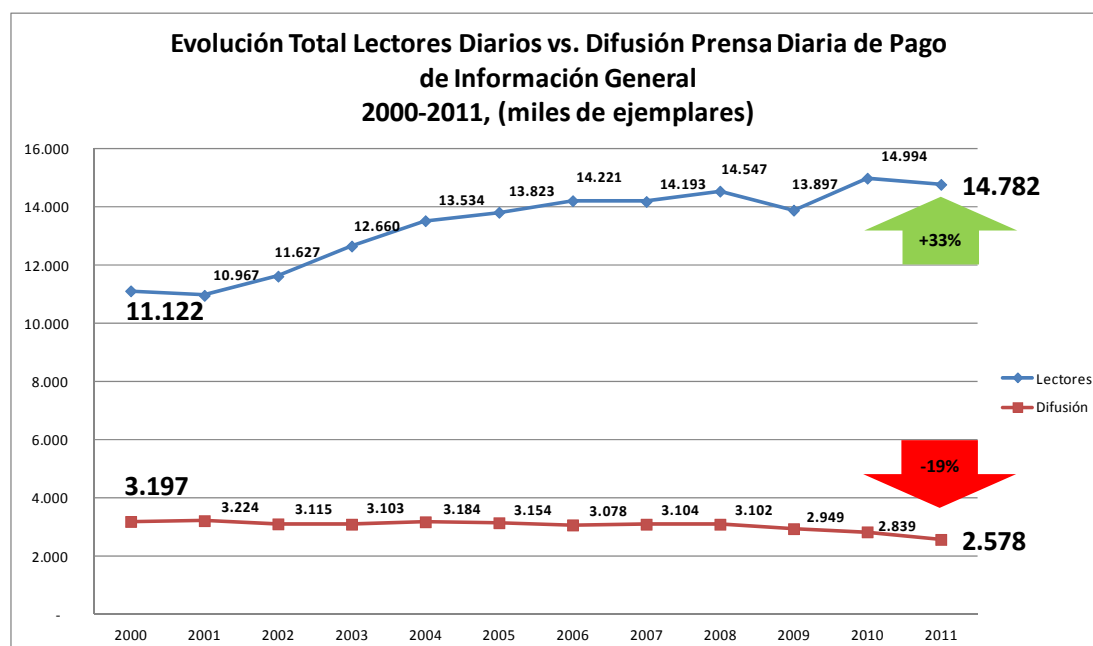
Fuente: Infoadex (1999-2011)

## 11. Inversión en Publicidad en Diarios Nacionales de Información General, de Pago vs Gratuitos (1999-2011)



Fuente: Infoadex (1999-2011)

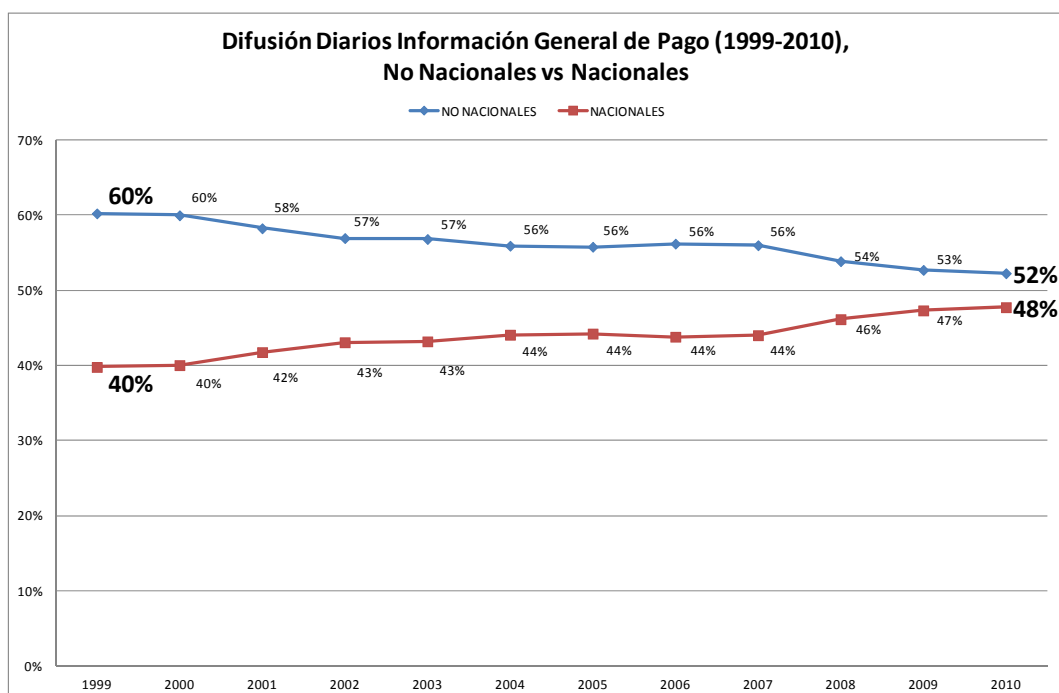
## 12. Evolución Total Lectores Diarios vs. Difusión Prensa Diaria de Pago de Información General 2000-2011, (miles de ejemplares)



Fuente: Libro Blanco de la Prensa Diaria 2011 y EGM feb-nov de 2000 a 2011

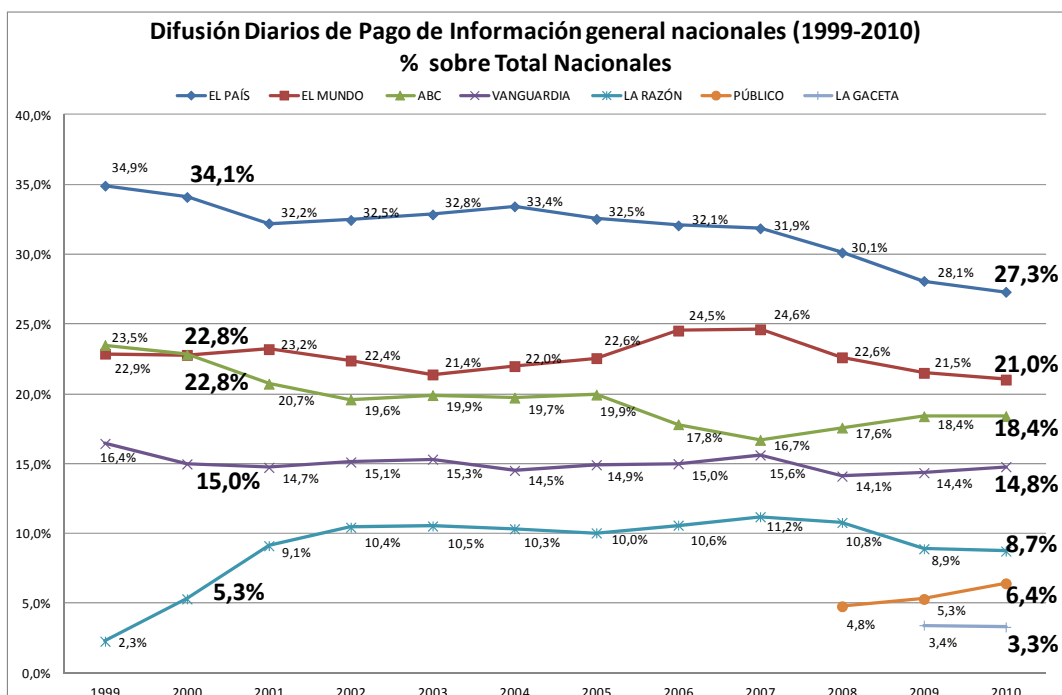
Dato de Difusión 2011 pendiente de confirmar. Fuente: AIMC/OJD

## 13. Difusión Diarios Información General de Pago, No Nacionales vs Nacionales (1999-2010)



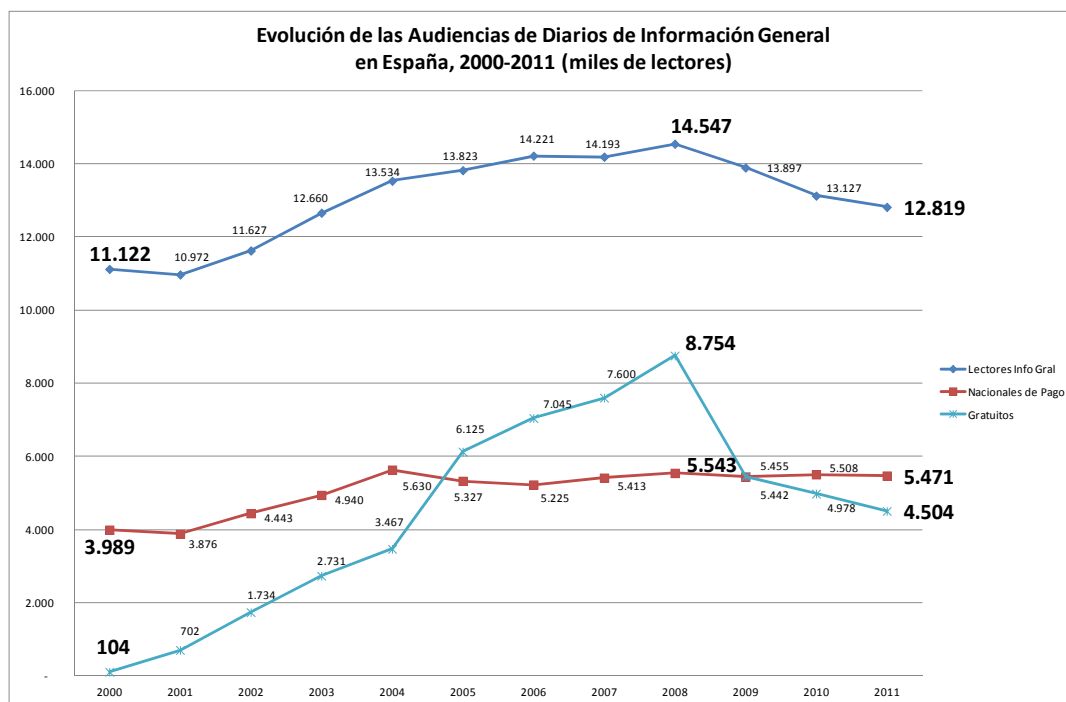
Fuente: Libro Blanco de la Prensa Diaria 2011, datos OJD y elaboración propia

## 14. Difusión Diarios de Pago de Información general nacionales (1999-2010) % sobre Total Nacionales



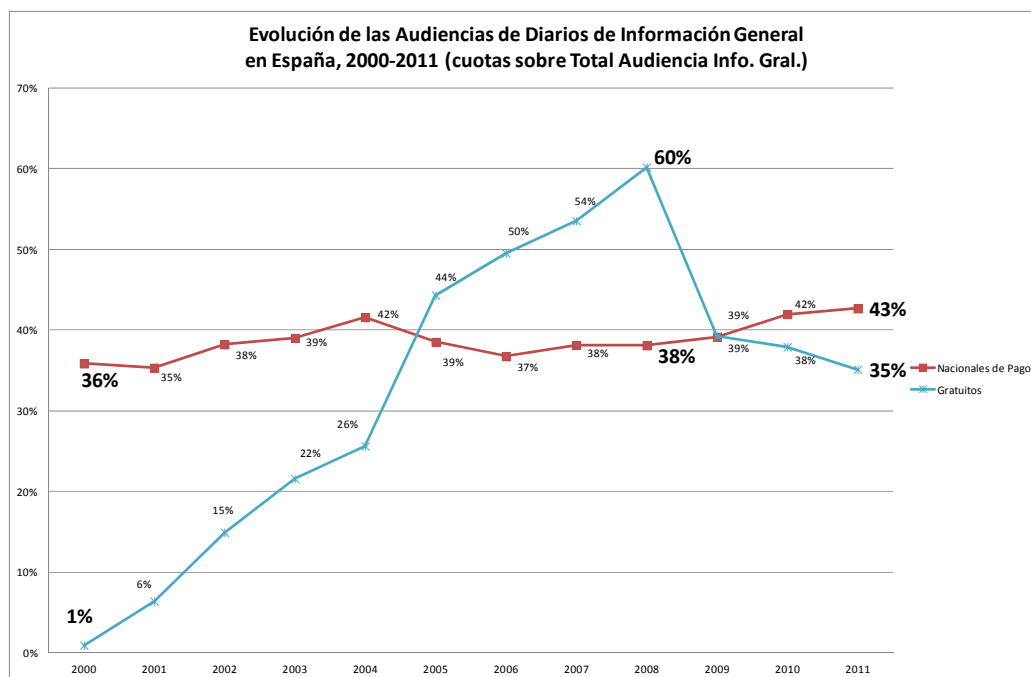
Fuente: Libro Blanco de la Prensa Diaria 2011, datos OJD y elaboración propia

15. Evolución de las Audiencias de Diarios de Información General en España, 2000-2011  
(miles de lectores)



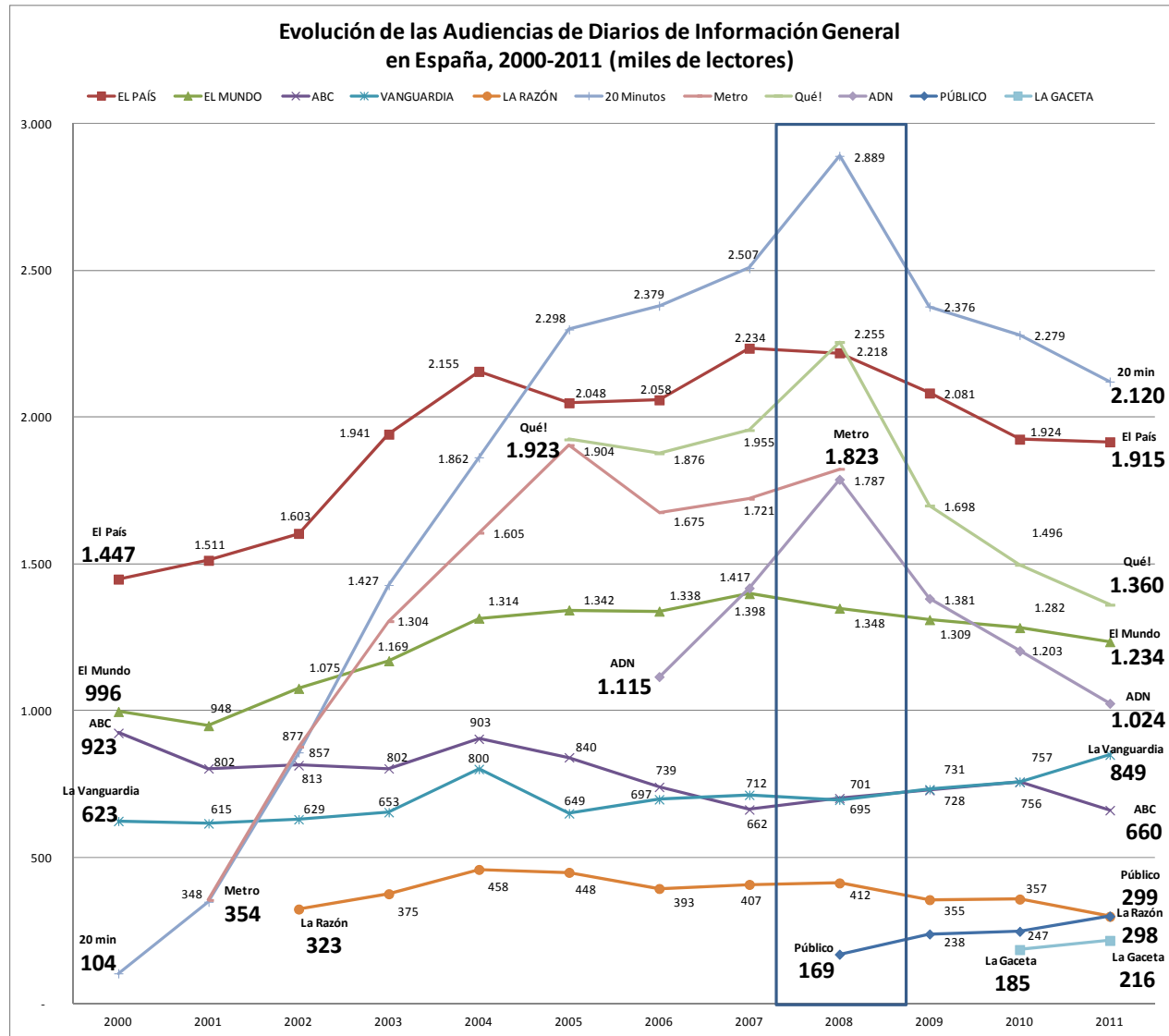
Fuente: AIMC/EGM, [www.aimc.es](http://www.aimc.es), Resumen feb-nov anual, y elaboración propia

16. Evolución de las Audiencias de Diarios de Información General en España, 2000-2011  
(cuotas sobre Total Audiencia Información General)



Fuente: AIMC/EGM, [www.aimc.es](http://www.aimc.es), Resumen feb-nov anual, y elaboración propia

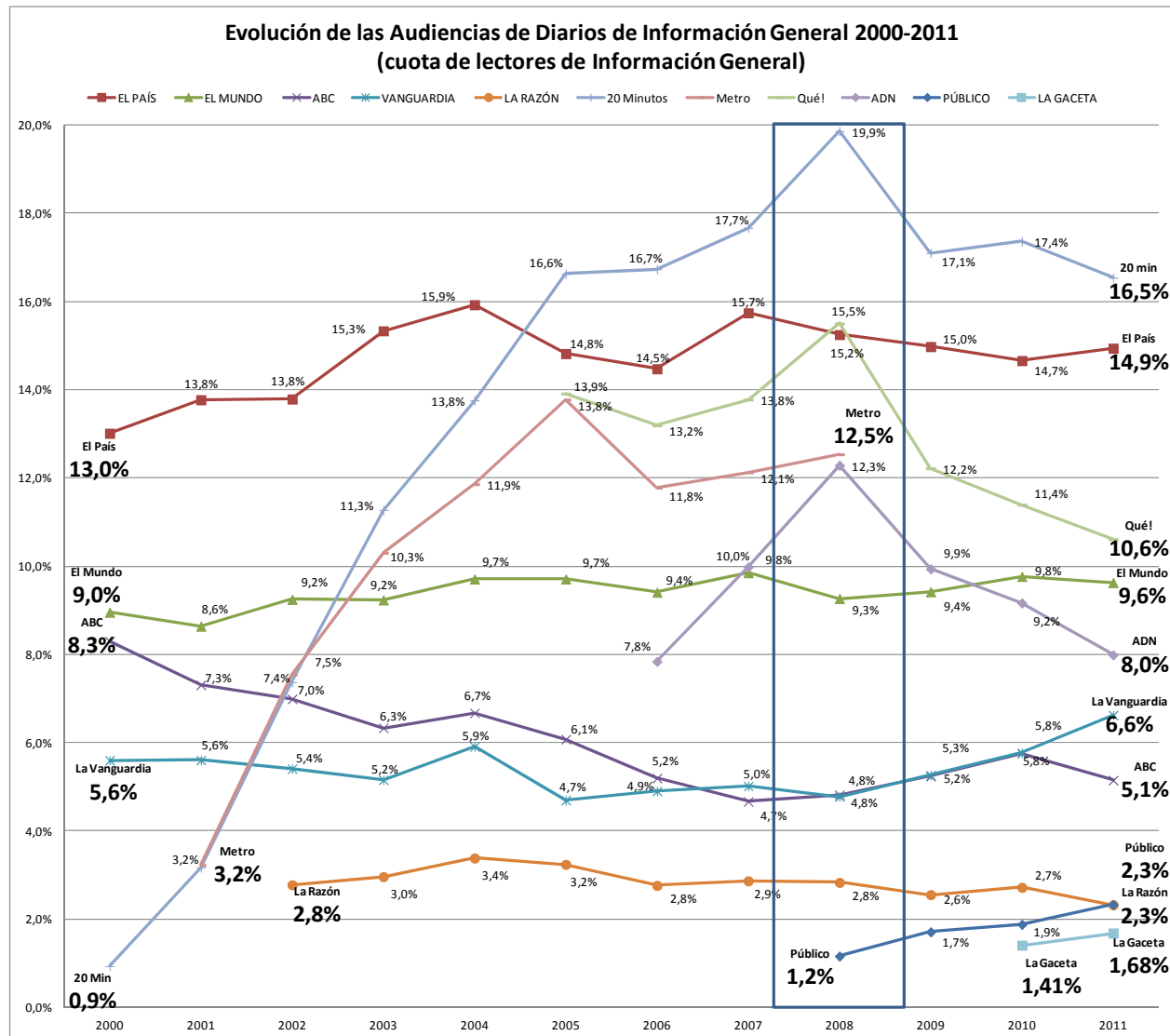
17. Evolución de las Audiencias de Diarios de Información General en España, 2000-2011 (miles de lectores)



Fuente: AIMC/EGM, [www.aimc.es](http://www.aimc.es), Resumen feb-nov anual, y elaboración propia

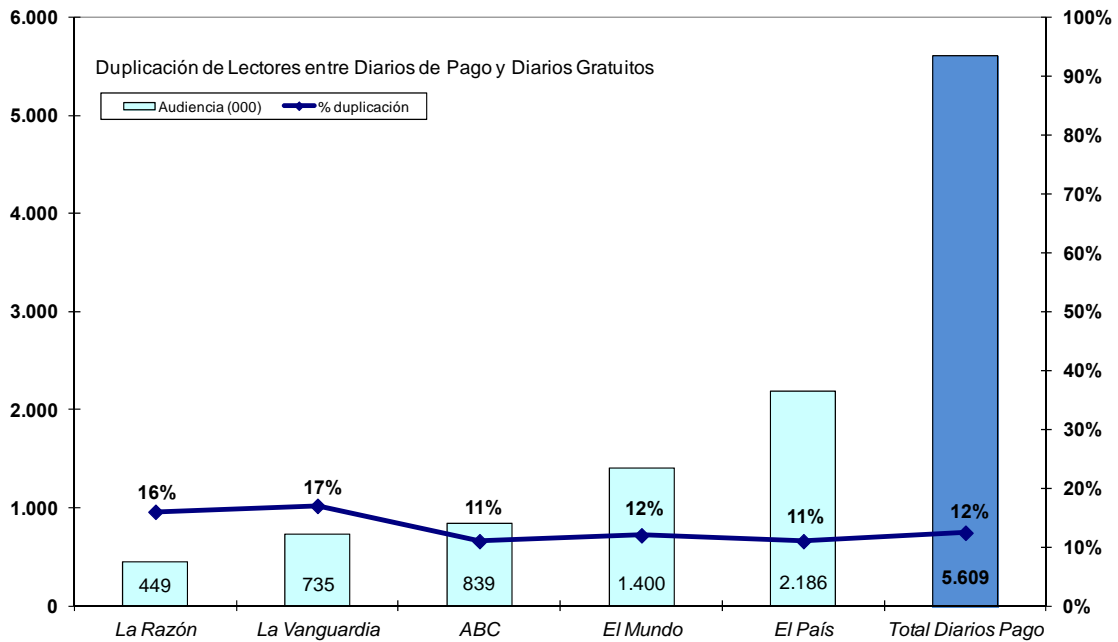


# 18. Evolución de las Audiencias de Diarios de Información General 2000-2011 (cuota de lectores de Información General)



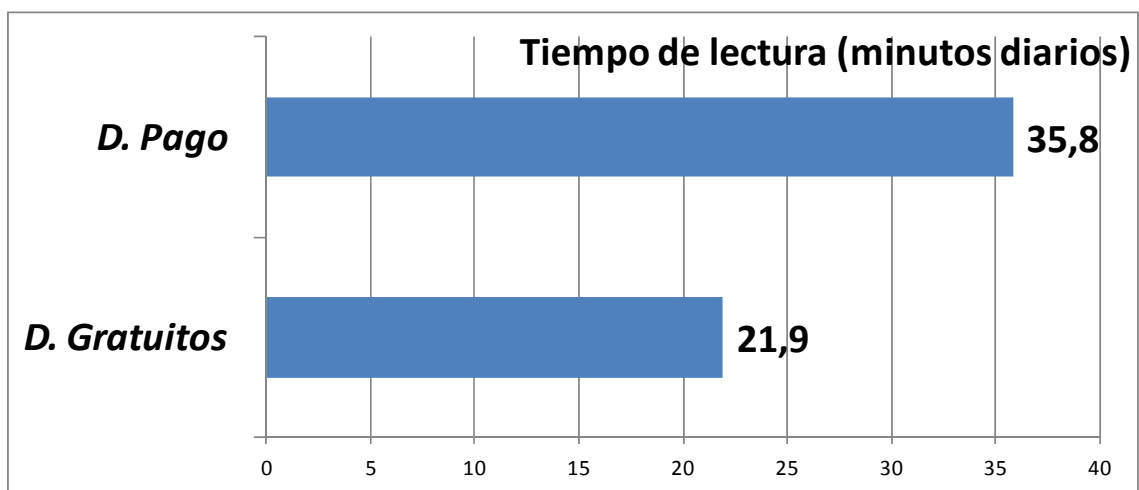
Fuente: AIMC/EGM, www.aimc.es, Resumen feb-nov anual, y elaboración propia

### 19. Duplicación de Lectores entre Diarios de Pago y Diarios Gratuitos (2005)



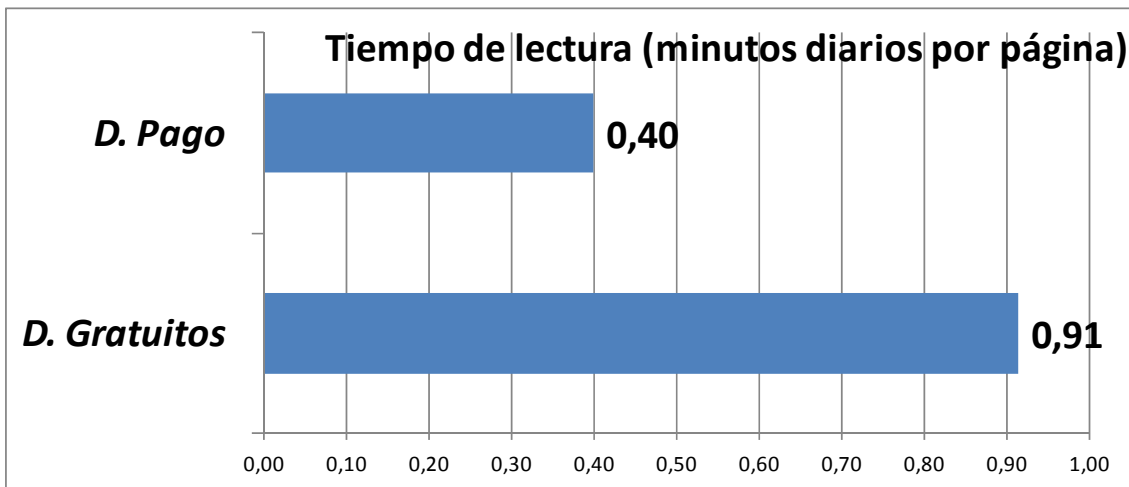
Fuente: Panorama de Prensa Gratuita en España, Mediaedge, julio 2005

### 20. Tiempo de Lectura (minutos diarios), Diarios de Pago vs. Diarios Gratuitos (2010)



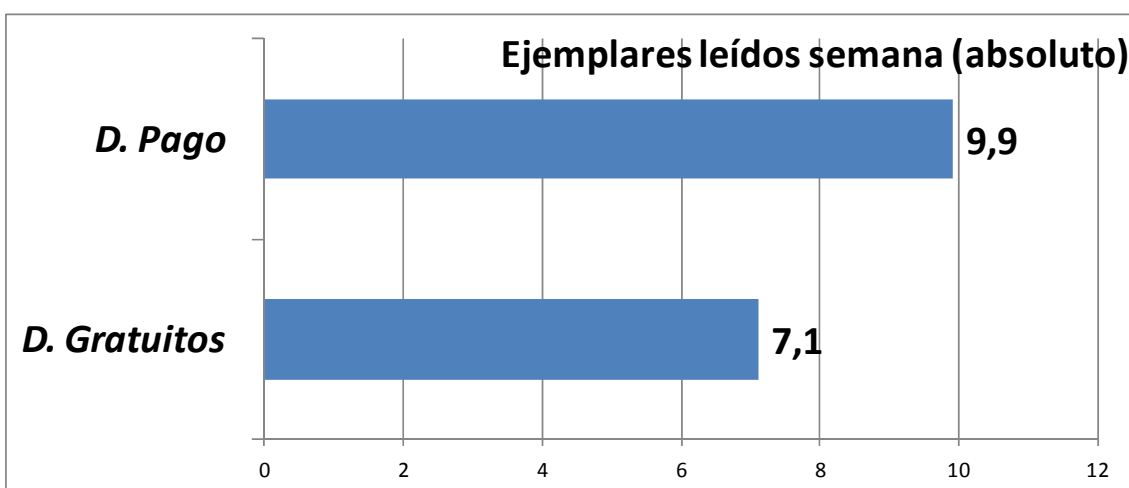
Fuente: Fuente: 2º acumulado EGM 2010

21. Tiempo de Lectura (minutos diarios por página), Diarios de Pago vs. Diarios Gratuitos (2010)



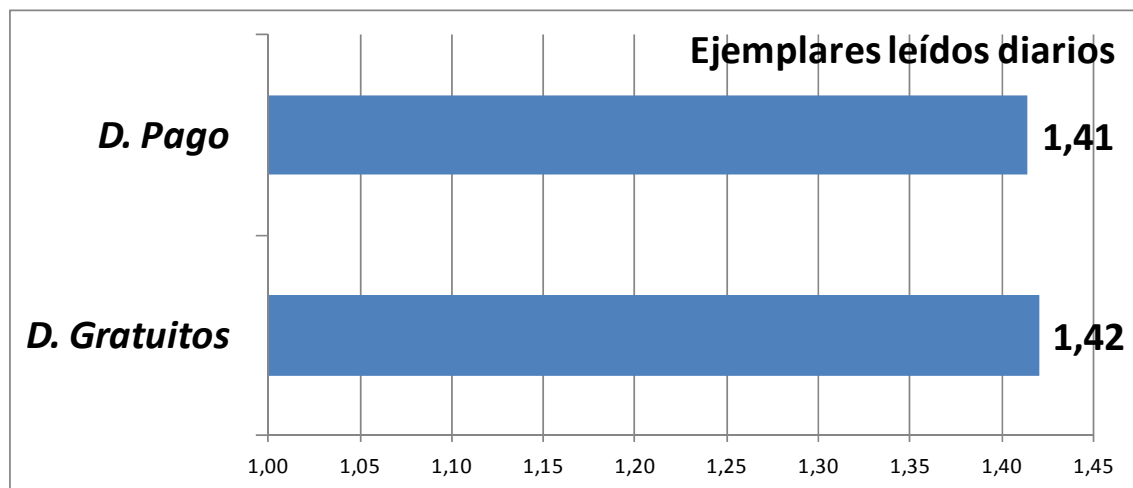
Fuente: Fuente: 2º acumulado EGM 2010

22. Ejemplares leídos semana (absoluto), Diarios de Pago vs. Diarios Gratuitos (2010)



Fuente: Fuente: 2º acumulado EGM 2010

## 23. Ejemplares leídos diarios, Diarios de Pago vs. Diarios Gratuitos (2010)



Fuente: Fuente: 2º acumulado EGM 2010



## 10.8. Cuestionario

### La Prensa Gratuita en España

Le agradecemos su colaboración con la investigación sobre la Prensa Gratuita en España. El presente cuestionario, dirigido a expertos de la comunicación, consta de quince preguntas que pueden responderse en poco más de cinco minutos. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente con fines de investigación. Muchas gracias de nuevo. Arturo Gómez Quijano

1. Edad

2. Sexo

3. Tipo de empresa en la que trabajo

4. Posición dentro de la empresa

5. Años trabajando en comunicación

6. He trabajado con anterioridad en

Prensa de Pago

Prensa Gratuita

No he trabajado en Prensa

7. ¿Habitualmente es usted lector de Prensa? (A partir de esta pregunta puede seleccionar múltiples respuestas)

Diaria

Semanal

Mensual

No leo Prensa

8. ¿Qué tipo de Prensa lee?

Diarios de Pago en papel

Diarios Gratuitos en papel

Diarios Online de Prensa de Pago

Diarios Online de Prensa Gratuita

9. ¿Considera que la Prensa Online está sustituyendo a la Prensa en papel?

Si

No

Aún no lo hace, pero eventualmente lo hará

Otro (por favor, especifique)

10. ¿Qué atributos considera usted que definen mejor a los Diarios de Pago?

Análisis e Interpretación

Cercanía al lector

Crea opinión

Credibilidad

Entretenida

Fácil del leer

Fenómeno urbano

Generalista

Información ágil

Innovación en el formato

Masiva

Mercantilización

Partidista

Politizada

Negocio rentable

Saturación publicitaria

Saturación de cabeceras

Soporte publicitario efectivo

Otro (por favor, especifique)

11. ¿Qué atributos considera usted que definen mejor a los Diarios Gratuitos?

Análisis e Interpretación

Cercanía al lector

Crean opinión

Credibilidad

Entretenida

Fácil del leer

Fenómeno urbano

Generalista

Información ágil  
Innovación en el formato  
Masiva  
Mercantilización  
Partidista  
Politizada  
Negocio rentable  
Saturación publicitaria  
Saturación de cabeceras  
Soporte publicitario efectivo  
Otro (por favor, especifique)

12. ¿Cuál es su opinión sobre la evolución y desarrollo que han tenido los Diarios Gratuitos desde su aparición a la fecha? (2000-2009)

13. ¿Qué características considera que debe tener un diario en papel?

Actualidad  
Brevedad  
Claridad  
Generalidad  
Neutralidad  
Objetividad  
Opinión  
Profundidad  
Promociones  
Proximidad  
Publicidad  
Sensacionalismo  
Servicio  
Veracidad  
Otro (por favor, especifique)



14. ¿Cómo cree que la Prensa Diaria de Pago pueda mejorar la crisis a la que se enfrenta la Prensa en la actualidad?

15. ¿Considera que el modelo de negocio de los Diarios Gratuitos tiene un futuro prometedor?

Seleccione del 1 al 5. Tomando 1 como un futuro nada prometedor y 5 como muy prometedor

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. ¿Considera usted que esta afirmación es verdadera o falsa?

Los diarios gratuitos en España constituyen un medio informativo de calidad

Verdadera

Falsa

### 10.9. Encuesta a profesionales de la comunicación (09/09/2010 a 06/07/2011)

Categoría profesional invitados a participar	Envíos	%
Profesionales de comunicación en medios, agencias y consultoras	193	11%
Profesionales de comunicación en empresas	555	31%
Profesores de comunicación en docencia de grado y postgrado	93	5%
Alumnos en grado y postgrado en comunicación	534	30%
Comunicadores en redes sociales	400	23%
<b>TOTAL INVITACIONES</b>	<b>1.775</b>	<b>100%</b>

06/07/2011

#### 1. Edad

Edad	Respuestas	% total
18-24	52	20%
25-34	94	36%
35-44	53	20%
45-54	43	17%
55-64	14	5%
< 65	4	2%

**Total Respondidas** 260 100,0%

06/07/2011

#### 2. Género

Sexo	Respuestas	Total %
Hombre	117	45%
Mujer	141	55%

**Total Respondidas** 258 100%

06/07/2011

#### 3. Tipo de empresa en la que trabajo

Sector	Respuestas	% Total
Otros	41	16%
Fundación	2	1%
Radio	4	2%
TV	5	2%
Agencia de Medios	6	2%
Agencia de Publicidad	6	2%
Prensa Gratuita	7	3%
Medios en Internet	8	3%
Prensa de Pago	10	4%
Institución Pública	12	5%
Empresa de Servicios	14	6%
Consultora de Comunicación	18	7%
Agencia de Comunicación	25	10%
Universidades/Escuelas de Negocios	42	17%
Empresa Privada	52	21%

**Total Respondidas** 252 100%

06/07/2011

**4. Posición dentro de la empresa**

Cargo	Respuestas	Total %
Otros	130	52%
Socio	4	2%
Director General	10	4%
Consultor sr.	11	4%
Jefe	17	7%
Profesor	19	8%
DirCom	20	8%
Director	39	16%

**Total Respondidas** 250 100%

06/07/2011

**5. Años trabajando en comunicación**

Años	Respuestas	Total%	Promedio años	Total años	Total%
0 a 3	94	38%	2,0	188	8%
4 a 7	40	16%	5,5	220	9%
8 a 10	19	8%	9,0	171	7%
11 a 15	25	10%	13,0	325	13%
16 a 20	22	9%	18,0	396	16%
> 20	48	19%	25,0	1.200	48%

**Total Respondidas** 248 100% 10,1 **2.500** 100%

06/07/2011

**6. He trabajado con anterioridad en (respuesta múltiple)**

Sector	Respuestas	Total %
Prensa de Pago	97	38%
Prensa Gratuita	26	10%
En Prensa de Pago y en Gratuita	13	5%
Han trabajado en Prensa	110	43%
No he trabajado en Prensa	145	57%

**Total Respondidas** 255 100%

06/07/2011

**6.a. He trabajado con anterioridad en Prensa (respuesta múltiple)**

Sector	Respuestas	Total %
En Prensa de Pago y en Gratuita	13	12%
Prensa Gratuita	26	24%
Prensa de Pago	97	88%
Han trabajado en Prensa	110	100%

06/07/2011

**7. ¿Habitualmente es usted lector de prensa?**

Frecuencia	Respuestas	Total %
Diaria	228	88%
Semanal	64	25%
Mensual	33	13%
No leo Prensa	2	1%
Leo Prensa	258	99%

Respuesta múltiple

**Total Respondidas**  100%

06/07/2011

**7.a. ¿Habitualmente qué tipo de prensa lee?**

Frecuencia	Respuestas	Total %
Mensual	33	13%
Semanal	64	25%
Diaria	228	88%

Respuesta múltiple

**Total Respondidas**  100%
**8. ¿Qué tipo de Prensa (Diaria) lee?**

Tipo	Respuestas	Total%
No leen diarios en línea	20	8%
Sólo leen diarios en línea	51	20%
Leen diarios en línea	239	92%
No leen diarios en papel	56	22%
Sólo leen diarios en papel	18	7%
Leen diarios en papel	203	78%

Respuesta múltiple

**Total Respondidas**  100%

06/07/2011

**8.a. ¿Qué tipo de Prensa diaria en papel lee?**

Tipo	Respuestas	Total%
Leen diarios gratuitos en papel	97	38%
Leen diarios gratuitos en papel y no leen de pago en papel	23	9%
Leen ambos en papel	74	29%
Leen diarios de pago en papel y no leen gratuitos en papel	106	41%
Leen diarios de pago en papel	180	70%

Respuesta múltiple

**Total Respondidas**  100%

06/07/2011

**8.b. ¿Qué tipo de Prensa diaria en línea lee?**

Tipo	Respuestas	Total%
Leen diarios gratuitos en línea	145	56%
Leen diarios gratuitos en línea y no leen de pago en línea	71	28%
Leen ambos en línea	74	29%
Leen diarios de pago en línea y no leen gratuitos en línea	61	24%
Leen diarios de pago en línea	135	53%
Respuesta múltiple		
<b>Total Respondidas</b>	<b>257</b>	<b>100%</b>

06/07/2011

**8.b. ¿Qué tipo de Prensa diaria en línea lee?**

Tipo	Respuestas	Total%
Leen diarios gratuitos en línea	145	56%
Leen diarios gratuitos en línea y no leen de pago en línea	104	40%
Leen ambos en línea	41	16%
Leen diarios de pago en línea y no leen gratuitos en línea	94	37%
Leen diarios de pago en línea	135	53%
Respuesta múltiple		
<b>Total Respondidas</b>	<b>257</b>	<b>100%</b>

06/07/2011

**9. ¿Considera que la prensa en línea está sustituyendo a la prensa en papel?**

Opinión	Respuestas	Total%
Otro	21	8%
Aún no lo hace, pero eventualmente lo hará	97	37%
No	53	20%
Sí	102	39%
Respuesta múltiple		
<b>Total Respondidas</b>	<b>259</b>	<b>100%</b>

9. ¿Considera que la Prensa Online está sustituyendo a la Prensa en papel?

VEINTIUNA RESPUESTAS EN EL APARTADO "OTROS" (8%):

- 1 Sólo la sustituye en el caso de estudiantes o personas con recursos económicos limitados
- 2 A diario, no los fines de semana.
- 3 No creo que la sustituya, aunque evidentemente la prensa en papel tendrá que redefinir su rol si quiere mantenerse en activo.
- 4 depende de la calidad de la publicación y el nicho. papel y online pueden convivir pero con objetivos distintos.
- 5 Creo que habrá un maridaje entre ambos tipo de prensa. La instantaneidad del online, como beneficio, precisará de la calma en la lectura y la reflexión que propicia la prensa en papel.

6 la prensa en papel adoptará un papel alejado de la noticia pura para ocupar el lugar de la interpretación, la investigación, el análisis y la opinión

7 No creo que en un futuro se eclipsen, creo en la complementariedad

8 Opino que la complementa. Son dos usos distintos que requieren distinto tiempo y atención.

9 Considero que quedarán ambas opciones siempre y cuando sean de calidad.

10

Progresivamente, pero esperemos que ni mis nietos vean desaparecer por completo el papel...

11 Creo que es complementaria

12 Creo que el perfil del lector o target es diferente, con unas necesidades distintas y consumo diferente de su tiempo de ocio.

13 Lo hará si la prensa en papel no encuentra un valor añadido.

14 En lo relativo a conocer las noticias, por velocidad, facilidad de acceso y capacidad de albergar un número mayor, la prensa Online sí está sustituyendo o aventajando a la del papel. Pero lo impreso puede ejercer una función de explicación, análisis y ampliación de los hechos noticiosos, convirtiéndose en un medio de profundización, cosa que en la web es más difícil encontrar por la forma en que están enfocados los medios online.

15 Pienso que la prensa online provocará un cambio profundo en la prensa en papel, así como una gran disminución de cabeceras, pero no su desaparición total. Cambiará el modelo; acudiendo al online a consultar información inmediata y al papel para análisis, contextualización, interpretación... Por eso, la prensa en papel será más cara y más exclusiva

16 La prensa online está alcanzando gran relevancia pero la mayoría de la gente prefiere leer en papel que en pantalla

17 Si la prensa en papel ofrece calidad, el lector habitual no la sustituirá por la prensa online. Los públicos que tienen son muy distintos, si bien es cierto que el fenómeno Internet arrasa casi todo.

18 Creo que la prensa online si sustituye a la prensa en papel, por la sencilla razón, de que en la prensa online puedo acceder a todos los periódicos sin tener que pagar nada, sin embargo, en la prensa soporte en papel puedo comprar un sólo periódico y no dos o tres.

19 Si, en las nuevas generaciones. Las personas que habitualmente consumían prensa en papel siguen con dicha costumbre.

20 Me da igual el soporte de lectura si hay calidad. Para textos largos prefiero el papel porque refleja la luz y me canso menos; además en pantalla leo demasiado rápido y la mente no capta algunas cosas. El ordenador, tras un par de años hace demasiado ruido.

21 No creo que sea una sustitución, pero sí que le está quitando parte del mercado y que el periódico en papel ha de fomentar el valor añadido para sobrevivir o, al menos, hacerlo como medio de comunicación de masas.

06/07/2011

**10. ¿Qué atributos considera usted que definen mejor a los Diarios de Pago?**

Diarios de Pago	Respuestas	Total %
Análisis e Interpretación	185	71%
Crea opinión	178	68%
Politizada	149	57%
Credibilidad	143	55%
Partidista	124	48%
Generalista	73	28%
Masiva	57	22%
Soporte publicitario efectivo	46	18%
Saturación publicitaria	35	13%
Mercantilización	34	13%
Fácil del leer	33	13%
Cercanía al lector	31	12%
Negocio rentable	26	10%
Saturación de cabeceras	24	9%
Información ágil	22	8%
Entretenida	16	6%
Fenómeno urbano	15	6%
Innovación en el formato	13	5%
Otro (por favor, especifique)	19	7%

Respuesta múltiple

**Total Respondidas****260**

100%

19 respuestas en Otros atributos (7%):

1 Creo que la prensa en papel debe orientarse más a profundizar sobre la actualidad aportando opiniones cualificadas de expertos.

2 Mayor calidad.

3 Hay saturación en los medios online. Poder ojear un diario es casi un regalo. Pero ojo con las nuevas generaciones, pues huyen del papel.

4 Información en profundidad.

5 Hay un beneficio difícil de cuantificar pero obvio que es la capacidad que tiene el medio de actuar como seña de identidad o proyección social del lector. Un "atuendo" con el que éste se pronuncia y se incluye/excluye ante los demás. No debe olvidarse por otra parte la faceta de rito social: "estar leyendo la prensa" -sobre todo con un cigarro y un café- deviene en un placer complementario al de informarse, difícil de suministrar, por ejemplo, por internet.

6 Es un soporte tradicional, que valora la palabra, menos agresivo que los electrónicos, que impulsa a una lectura más calmada y procura un mayor placer en el encuentro con las noticias, opiniones, análisis y reportajes.

7 Es un soporte publicitario efectivo, lo que no es efectivo es el diseño y formato de la publicidad en papel.

8 La gente ya no compra un diario, sino su diario. El que le cuenta las cosas de acuerdo con sus prejuicios, ideologías y estatus. Existe libertad de prensa pero no de información.

9 Costumbre.

10 Cada vez más, las cabeceras de prensa de pago reflejan los intereses de las empresas que participan en su accionariado.

11 En ciertos casos, el rigor.

12 Encabezando el análisis político a pesar del partidismo. Y la denuncia y la actualidad. Y que sigue siendo una pieza clave en la política.

13 Noticias más largas

14 Permite un mayor detenimiento en la información, aportando más datos y realizando una investigación más exhaustiva, teniendo en cuenta las causas, consecuencias, agentes...

15 Tradición.

16 Es politizada, pero crea opinión. Profundiza de otra forma en los temas. Ofrece análisis e interpretación.

17 Tienen más fuentes de ingresos. Son más caros a la hora de 'venderse' a grupos de presión.

18 Refuerza tu "marca personal". ¿Trasmities lo mismo si vas con La Razón o El País debajo del brazo?

19 Aparecen menos noticias intrascendentes.

06/07/2011

**11. ¿Qué atributos considera usted que definen mejor a los Diarios Gratuitos?**

<b>Diarios Gratuitos</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Total %</b>
Fácil del leer	212	83%
Fenómeno urbano	158	62%
Cercanía al lector	146	57%
Entretenida	136	53%
Información ágil	125	49%
Masiva	99	39%
Saturación publicitaria	96	38%
Generalista	64	25%
Soporte publicitario efectivo	55	21%
Innovación en el formato	32	13%
Saturación de cabeceras	25	10%
Negocio rentable	21	8%
Mercantilización	20	8%
Partidista	18	7%
Politizada	17	7%
Crea opinión	13	5%
Credibilidad	5	2%
Análisis e Interpretación	2	1%
Otro (por favor, especifique)	16	6%

Respuesta múltiple

**Total Respondidas**

**256**

100%

16 respuestas en Otros atributos (6%):

1 Informan someramente y contribuyen a crear un hábito informativo en masas de ciudadanos con escaso hábito por la lectura y desinterés por la actualidad nacional e internacional.



- 2 Amarillismo.
- 3 Son de consulta rápida, no para profundizar.
- 4 La gratuidad creo que resta credibilidad a la información, a nivel psicológico, ya que el hecho periodístico es el mismo. (Es como si se extrapolara: "son gratis, pagan poco a los periodistas, estos trabajan poco, la noticia es mala". Y creo que la propia distribución habitual a través de personas de escasos recursos acentúa esa percepción y alienta la connotación "La Farola". Una buena y constante campaña de imagen explicando "el milagro" de que sea gratis, les vendría bien y convertiría a sus lectores en "gente espabilada" en vez de en gente que no puede permitirse comprar un periódico...
- 5 Gratuidad (si no fueran gratuitos, quizá algunos no tendrían mercado) y una distribución masiva, oportuna (en horas punta laborales) y cómoda para el presunto lector (que lo recibe casi en mano).
- 6 Supongo que se refiere a los gratuitos de papel y no los sigo. No puedo contestar porque no los conozco.
- 7 A veces, la apariencia de los formatos resta credibilidad a la información que proporcionan. Al igual que el exceso publicitario, sobre todo, cuando se trata de marcas de escaso prestigio.
- 8 Fomenta el hábito de lectura.
- 9 Soporte publicitario eficaz para anunciantes con productos de consumo, urbanos y de barrio
- 10 De colores
- 11 Accesible – “on the way”, en el metro, en el café, en la marquesina del bus
- 12 Ligereza, liviandad
- 13 Aquí únicamente he resaltado cualidades de la prensa gratuita en papel.
- 14 Su carácter masivo y liviano. Se adaptan a un rango muy amplio de personas.
- 15 Es gratuita y no hay que pagar por informarse.
- 16 Para pasar el rato en el metro.

06/07/2011

Comparativa Atributos Diarios de Pago Vs. Gratuitos			Diarios de Pago		Diarios Gratuitos	
Atributos	TOTAL	Total %	Respuesta	Total %	Respuesta	Total %
Análisis e Interpretación	187	100%	185	99%	2	1%
Credibilidad	148	100%	143	97%	5	3%
Crea opinión	191	100%	178	93%	13	7%
Politizada	166	100%	149	90%	17	10%
Partidista	142	100%	124	87%	18	13%
Mercantilización	54	100%	34	63%	20	37%
Negocio rentable	47	100%	26	55%	21	45%
Generalista	137	100%	73	53%	64	47%
Saturación de cabeceras	49	100%	24	49%	25	51%
Soporte publicitario efectivo	101	100%	46	46%	55	54%
Masiva	156	100%	57	37%	99	63%
Innovación formato	45	100%	13	29%	32	71%
Saturación publicitaria	131	100%	35	27%	96	73%
Cercanía al lector	177	100%	31	18%	146	82%
Información ágil	147	100%	22	15%	125	85%
Fácil del leer	245	100%	33	13%	212	87%
Entretenida	152	100%	16	11%	136	89%
Fenómeno urbano	173	100%	15	9%	158	91%

12. ¿Cuál es su opinión sobre la evolución y desarrollo que han tenido los Diarios Gratuitos desde su aparición a la fecha? (2000-2009)

209 respuestas abiertas:

- 1 En ciudades como Madrid la gente suele llevarlos como distracción en el metro y creo que han evolucionado de manera considerable. Creo que más que información es distracción y entretenimiento. En ciudades más pequeñas la gente no recurre tanto a ellos y prefiere los diarios de pago.
- 2 Ha supuesto una gran innovación en su sector y un estímulo para la prensa de pago. Queda por demostrar su rentabilidad.
- 3 Innovación en el sector y cercanía al lector que han mejorado al sector en su conjunto y por primera vez incrementado el número de lectores en España.
- 4 El mercado de los gratuitos se ha saturado en España, demasiadas cabeceras.
- 5 Considero que ha sido todo un fenómeno en el mundo de la prensa aunque no sustituirá a la prensa de pago ya que no ofrece la misma calidad y está dirigida a diferentes públicos.
- 6 Se han ido afianzando poco a poco pero no creo que sustituyan a los de pago porque no tienen la misma calidad.
- 7 Creo que han crecido bastante y su evolución es muy positiva.
- 8 Ha empeorado la calidad de sus contenidos, tendiendo al sensacionalismo y los temas de ocio frente a la profundización en temas políticos y de opinión, lo que le resta credibilidad.
- 9 Creo que surgieron un poco como un boom y sólo están sobreviviendo unos pocos.
- 10 Cada vez tienen mayor difusión pero no creo que lleguen a ocupar el lugar de la prensa de pago, el contenido y la redacción son diferentes. La prensa gratuita es complementaria a la de pago pero no sustitutiva.
- 11 Creo que han calado en la sociedad, que por regla general gustan y que han cogido mucha fuerza y continuarán en el futuro. Aunque se debería invertir más en mejorar su calidad.
- 12 No les he visto evolucionar, pero sí han progresado en términos de penetración.
- 13 Están presentando una evolución muy similar a la de los Diarios de Pago en cuanto a la ideologización de las cabeceras, lo cual les posiciona en el mercado de una manera muy segmentada.
- 14 Comenzaron como un "boom" porque por primera vez se podía acceder a la información impresa de forma gratuita. Sin embargo poco a poco se fue cuestionando su credibilidad y validez.
- 15 Han crecido considerablemente y se encuentran ahora en todas las capitales de provincia. Algo que, antaño, no sucedía.
- 16 Que ofrecen una información general básica pero carecen de interpretación, sirven para estar informado de asuntos cotidianos del día a día pero no sirven para un lector que busque un análisis y opinión.
- 17 Hace mucho que no soy lectora, no puedo evaluar adecuadamente la evolución.
- 18 Creo que ha sido considerable y que cada vez gana más terreno, ya que la oferta cada vez es mayor y el contenido que ofrecen suele estar ya a la altura de los diarios de pago.
- 19 Comenzaron siendo la gran promesa del futuro, pero se ha demostrado que sin inversión publicitaria, no pasan de ser meros folletos.

20 Aunque es un fenómeno reciente su asentamiento en la sociedad actual es ya un hecho (con algunas excepciones) pero el impacto de Internet también se dejará notar en este tipo de prensa, aunque por el momento el impacto que tiene de cara a los publicistas les mantendrá con vida durante varios años más sin problemas.

21 Encontraron su nicho. Hay de todo. Un diario de pago es más profundo. Parece resumen de prensa.

22 Creo que una de los hitos más importantes que han conseguido ha sido que las personas que antes no leían prensa, lean ahora, lo cual es absolutamente plausible.

23 De sorprendente e innovadora a populista, demagógica e insustancial.

24 Es una evolución positiva y dirigida a las masas que no pueden adquirir un diario de pago o que simplemente no tienen tiempo de comprarlo por las mañanas.

25 Mucha evolución y asentamiento de las cabeceras gratuitas.

26 Cercanía a la gente y utilidad en distribución.

27 Han tenido una evolución favorable.

28 Ha habido un enorme crecimiento y una penetración absoluta en entornos urbanos de grandes ciudades. En las capitales de provincias no tienen tanta potencia como los medios tradicionales asentados, aunque poco a poco van ganando terreno.

29 No han sabido crecer fuera del transporte público.

30 En expansión continua y actualmente se acercan a la madurez de un negocio que hasta ahora es de lectura rápida pero falto de profundidad. Si bien a nivel de marketing son modelos rentables por la gran audiencia que tienen.

31 Excelente

32 Inestables, con poca inversión en profesionales, sensacionalistas y amarillos. No acabaron de despegar, pero volverán.

33 Tras la irrupción inicial estamos en una fase de estancamiento ya que la tarta no llega a todos y se estabilizará en menos medios, más potentes y quizás conviva con prensa de pago

34 Han tenido gran aceptación porque cubren un tiempo de ocio breve que tiene el lector (de poca cultura o preparación normalmente). Este tipo de lector no busca profundización.

35 Han pasado por una burbuja que luego se ha pinchado.

36 Han tenido su momento de máximo auge, ahora están manteniéndose o cayendo (edición de papel). En formato electrónico se han adaptado mejor.

37 El afianzamiento de la prensa gratuita en España es un hecho. En este momento la inversión publicitaria no parece confiar en la prensa. Se ha producido un descenso del volumen de negocio del sector en los últimos años, el cierre de publicaciones y el recorte de puestos de trabajo. Así, para las empresas editoras de publicaciones gratuitas la credibilidad se convierte en

el reto permanente en un momento de crisis global que también afecta a los mercados locales. Hoy por hoy, el público confía de igual manera en los medios gratuitos que en los de pago. Además, hay un hecho importante: para los jóvenes, lo gratuito ha dejado de ser sospechoso.

38 Correcta. Han ocupado un vacío sin perjudicar a la prensa de pago

39 Me ha sorprendido su éxito y lo rápido que ha calado. Creo que se valora poco su contribución a generar masas de lectores, -como target nuevo para marketing- y a una sociedad más culta y participativa, puesto que leen las personas que no leían.

40 Desde hace diez años han ocupado un nicho rentable y atractivo para el público de menor poder adquisitivo: información gratuita, al alcance del viajero de transporte público, con mucha densidad de anuncios. Periodísticamente pobre pero efectivo publicitariamente. Hoy ya está saturado.

41 Creo que han disminuido su calidad informativa.

42 Han robado una buena parte de los consumidores de prensa de pago y han ido en crecimiento desde su aparición. El Periódico "El País" en el 2007, era una

competencia fuerte para los Diarios Gratuitos. Desconozco las estadísticas actuales, sin embargo creo que ante la situación actual, los Diarios Gratuitos continúan su crecimiento.

43 A lo largo del tiempo, han ido incorporando más noticias, al lado de la publicidad. Contribuyen algo a mantener informados incluso a lectores que no tiene el hábito de comprar prensa de pago o consultar noticias en Internet.

44 Poco a poco, han ido captando publicidad. Al principio, los anunciantes se resistían a anunciarse en estos soportes, aunque tuvieran un público masivo. Luego, empezaron a entrar en las campañas. Ahora, con la caída de la publicidad, se han visto gravemente perjudicados.

45 Han realizado un esfuerzo por buscar la información que afecta realmente al ciudadano. Su distribución es más eficaz: salen en busca del lector, le ponen la información en la mano directamente.

46 La evolución editorial que deberían haber ganado no ha ido en paralelo a su desarrollo. Es decir, la calidad no ha acompañado a su evolución y desarrollo.

47 En España son demasiado escasos, no informan sino que entretienen y hay poca variedad.

48 Han ido quedando los más fuertes, con grupo empresarial detrás.

49 Han aumentado en número, pero no ha mejorado la calidad

50 Nacieron siendo un boom, pasaron por un proceso crítico que hizo que muchos cerraran y ahora estamos en un estado de "mantenimiento".

51 Evolución muy rápida que seguirá avanzando a ritmo vertiginoso.

52 Continuará creciendo pero perderá calidad cuánto más necesite mantenerse rentable.

53 Se han convertido en un medio de referencia para un público más amplio

54 En papel (*20 Minutos*, etc.): Han llegado a un público que no compraba prensa. Online: Crea una base de lectores jóvenes que no comprarían prensa en papel (a diferencia de sus padres)

55 Los diarios gratuitos nacieron antes. De hecho, el periódico del que soy socio tiene 28 años de historia, aunque en alguna ocasión se vendió. Cuando nació el diario *El Mundo*, su mejor forma de darse a conocer en una de las zonas de Madrid que más le interesaban fue ir 'insertado' en cada ejemplar de '*Sierra Madrileña*'. Por si te sirve de algo, el *Sierra* nació por la necesidad de su fundador de dar a conocer su negocio en la zona noroeste de Madrid; es decir, nació como 'excusa' para repartir publicidad. Lo mismo pasó con *Mercado Noroeste* (semanal del grupo Segundamano), que era una publicación en papel prensa repleta de anuncios particulares, módulos, etc., hasta que me llamaron para incluir (también como excusa) unas cuantas páginas de noticias de la zona. La evolución real de estos diarios -creo- se ha producido en la distribución, en el marketing y en la acertada decisión de no entrar a competir con los diarios de pago, sino captar a todos (son muchos) los que no leían prensa diaria ¿Podemos decir 'lectores de perfil bajo'?

56 Crecimiento.

57 Ofrecen información demasiado liviana y sin ningún tipo de análisis. La gente que quiere eso lo obtiene en la radio o la televisión.

58 A favor pero demasiada saturación de diarios.

59 Irrumpieron con mucha fuerza en España y en otros países del mundo pero se han mostrado muy dependientes de los ingresos por publicidad y, por consiguiente, de la situación económica. En cuanto ésta no ha sido buena, se ha producido la desaparición de muchos de ellos. Es un mercado aún por explorar y asentarse.

60 Antes de la proliferación de diarios gratuitos pensaba que, gracias a la publicidad era un "negocio rentable". Con la actual coyuntura económica, en mi opinión los diarios tenderán a desaparecer, ya que desaparecen los anunciantes.

61 Creo que han evolucionado mucho, pero falta contenido en la información. Además considero que deberían fijarse en los *newsletter* gratuitos online porque prima la información innovadora frente a la publicidad en sí.

62 Un fenómeno que va en aumento.

63 Han perdido el empuje de los primeros tiempos, adoptando un papel más residual porque se han convertido en un entretenimiento para los desplazamientos en medios como autobús y metro, pero no son considerados un medio "periodístico" con buena reputación. Dependen excesivamente de la marcha del mercado publicitario. Eso sí, han logrado acercar la lectura de los periódicos a los más jóvenes, aunque esto no se ha traducido en que pasen a leer también diarios de pago.

64 Se ha convertido en un fenómeno de masas. Es un buen instrumento para llegar al público en general de clase media, media-baja. Ahora mismo, es un soporte más a tener en cuenta, y muchas veces, con mucho peso.

65 Son un medio para hacer llegar a más gente la información, y es un medio complementario a los medios convencionales.

66 Los diarios gratuitos aparecieron para desbancar publicitariamente a los diarios de pago, para inundar los metros y estaciones de autobuses, universidades y demás, pero el tiempo ha demostrado que los diarios de pago tienen el liderazgo de opinión. La extensión de los periódicos gratuitos hace que su lectura no invite a la reflexión más profunda. Ahora le toca el turno a los diarios online y su estrategia de venta en la red, esto marcará la vida futura de la prensa convencional, o al menos eso creo...

67 Creo que el avance mayor que ha dado la prensa gratuita es dar acceso a la información a personas que anteriormente no compraba el periódico

68 Alto crecimiento.

69 En mi opinión, me parece que ha supuesto un acercamiento a cierto sector de la población que, quizás, antes no leía ni se acercaba a la prensa ni a la información diaria. Esto ha influido en que sea un tipo de información (la que ofrecen) más básica, corta y sencilla. Apenas sin análisis. Otro factor que influye es el para qué ha sido creada. Y en la mayoría de los casos, para ser leída en el metro, en el autobús o en un pequeño descanso del trabajo.

70 Se institucionalizan paulatinamente como una alternativa viable a la prensa de pago, lo que asegura la supervivencia del propio medio.

71 Se han estabilizado.

72 Han incorporado muchos lectores al medio prensa, que antes no la leían por un tema de precio o falta de hábito. Al ser gratuito y el lector no tiene que esforzarse en ir buscarlo (el diario te encuentra) ha unido muchos nuevos lectores.

73 Han pasado por varias etapas hasta asegurarse un nivel de lectores estable y un estilo propio en el contenido. Gran dependencia de la publicidad como fuente exclusiva de ingresos, lo que les pone en peligro de supervivencia.

74 Entretenimiento, no profundiza en la información, recoge las noticias curiosas y no las importantes, dirigida a un público de bajo nivel cultural.

75 Han proliferado mucho por lo ágil del formato y por ser un soporte muy bueno para publicitar determinado tipo de productos/servicios, con un impacto muy directo entre quienes los leen mayoritariamente, entre ellos los usuarios del transporte público.

76 Fenómeno coyuntural al amparo del auge y crecimiento económico.

77 No los he seguido. Los leía en sus comienzos, pero ya dispongo de información suficiente en otros medios y cada vez más online.

78 La situación actual es complicada para ellos pues la crisis ha conseguido que sus ingresos por publicidad, que es de lo que viven, se hayan visto mermados y que muchas cabeceras hayan tenido que reestructurarse e incluso que desaparecer.

79 Han evolucionado de forma rápida y creo que una característica es que se ha sabido crear unos buenos fundamentos, es flexible y llega al público.

80 Creciente componente comercial.

81 Se han hecho medios indispensables para la gente que viaja en transporte público.

82 Ha sido una década de grandes cambios. La prensa de pago ha estado tradicionalmente restringida a los grupos de edad más adultos (con posición laboral y capacidad adquisitiva suficiente). La prensa gratuita ha permitido a las franjas más jóvenes acceder a información impresa. Además, siguiendo el clásico modelo sensacionalista americano, determinadas cabeceras como '*Qué!*', han emprendido iniciativas sociales como la liberación de un preso español en Filipinas. Y, por supuesto, han dado cabida a un importante volumen de información de servicio sobre muy distintos ámbitos: consejos, trucos, etc.

83 Ascendente.

84 Evolución rápida para lectura rápida. Posiblemente hayan tenido más incidencia en sectores sociales que antes apenas leían prensa informativa. Su diversidad en papel y online amenaza seriamente la prensa de pago.

85 Sobre todo se han convertido en un soporte de masas publicitario con un número de usuarios muy elevado y que llegan a aquellos lectores de diarios habituales de otros periódicos, q pueden dejar de leer su periódico habitual por encontrar aquí la información diaria contenida en un breve espacio.

86 Progresiva pero constante.

87 Considero que en un primer momento hubo un boom de este tipo de cabeceras y que en los últimos años han perdido vigencia por la saturación del mercado.

88 Han tenido una rápida difusión por facilidad de lectura, su gratuidad y su inicial cercanía a los asuntos de interés local. Pienso que, como todo lo que es gratis, acaba por perder valor para el usuario más tarde o más temprano. Lo que pago lo valoro y procuro leerlo sí o sí, lo que me regalan se queda encima de la mesa (ya lo leeré). Otra cosa son los digitales, que de una manera u otra incorporas a tu escritorio de trabajo y dedicas al menos una media hora para la consulta.

89 Creo que en España, al menos, han mejorado sus contenidos notablemente.

90 Me parece muy interesante su existencia y que sean buenos competidores de la prensa de pago.

91 Comienzo muy alto pero creo que poco a poco van perdiendo interés.

92 Ha llegado a un sector de la población que no leía la prensa (jóvenes, inmigrantes y mujeres).

93 Cuando llegó la primera publicación pensamos que no habría hueco para más diarios gratuitos y ahora ya son varios los que nos ofrecen a la salida del metro.

94 Creo que ha sido un 'boom' urbano que aunque irrumpió con fuerza, irá desapareciendo paulatinamente.

95 Dinamismo y frescura en el tratamiento de la información.

96 Fácil de leer en cualquier desplazamiento o sala de espera. El masivo numero de cabeceras y la crisis en la publicidad les hizo entrar en declive. Ahora cuando quedan sólo dos o tres es mucho más sencillo sobrevivir.

97 Nacieron con mucha fuerza y demasiadas perspectivas que no se ajustaban a la dureza del mercado al que se sumaban y, aun menos, al difícil momento económico del país. Su bajo presupuesto hace que no puedan contratar grandes plantillas ni a cualificados profesionales; ni apoyar a equipos de investigación que, tras tiempo rastreando informaciones, pudieran aportar destacadas exclusivas. Esto último, les haría ganar notoriedad, prestigio y lugar en el mercado de la información. Pese a aproximarse a los tabloides británicos, no pueden competir con los diarios de pago y tratan las informaciones de una forma descafeinada y generalista, destinada a un público objetivo de clase media-baja, que redunde en el nivel escaso de exigencia de este mismo público ante lo que le ofrece. Su subsistencia se encuentra en estos momentos demasiado dependiente de la conveniencia que pueda tener su voz en la

sociedad en favor de ciertos grupos de poder, ya sean políticos, económicos o de comunicación. Esto, qué duda cabe, condiciona su independencia. Eso sí, hay que destacar sus grandes tiradas y los equilibrios que deben hacer cada día por seguir saliendo a la calle, dado el difícilísimo momento económico que les ha tocado vivir en estos años.

98 No la he seguido.

99 Exponencial, pero empieza a saturarse.

100 Irregular. Primero fue el boom pero después, con la crisis publicitaria, los contenidos han empeorado y son "casi" un soporte publicitario de baja calidad.

101 Han sido un fenómeno en crecimiento que ha acercado el periodismo y la prensa a sectores de población que habitualmente no la consumían.

102 Captación de un sector de población no acostumbrado a leer prensa.

103 Tengo poco criterio para opinar. Han "invadido" las calles con su distribución; se han consolidado como una alternativa para el lector joven, inmigrante, inmaduro-poco exigente (no se me malinterprete, por favor) y como un medio para saber, de una forma rápida, una idea general del panorama informativo diario (y principalmente, local).

104 Han aumentado el número de cabeceras y ha habido una mayor especialización en el sector, así se pueden ver nuevos diarios en barrios y pueblos, que ofrecen al lector una información más cercana.

105 La evolución ha sido progresivamente satisfactoria, me parece una forma muy directa de llegar a la ciudadanía.

106 Fuerte competencia a la prensa escrita de pago. Prensa de titulares de rápida lectura. Gratis.

107 Creo que empezó como un proyecto piloto y ha conseguido un éxito inesperado. Tanto es así que grandes grupos de comunicación han creado este tipo de diarios, compitiendo directamente con cabeceras propias.

108

109 No han podido mantenerse debido a la crisis económica general y publicitaria en particular. Tampoco han sabido seguir un proceso de mejora profesional.

110 Ha tenido un crecimiento muy grande, pasando de ser una novedad curiosa a una alternativa potente y consolidada con respecto a la prensa de pago, además de más accesible.

111 Evidentemente la evolución ha sido enorme, pero después de llegar a un pico está quedándose en el mercado quien realmente puede.

112 Velocidad en la adaptación en los contenidos.

113 Ha sido un fenómeno urbano que acerca los medios informativos diarios al público que pocas veces lee y pocas veces compra un periódico de pago.

114 Su impacto ha sido importante, ya que ha revolucionado el concepto de lectura de la prensa. No obstante, quizás sea el momento de dar un paso más y ofrecer algo nuevo para evitar el estancamiento.

115 Quizá la presentación es más dinámica, pero no deja de ser en ocasiones la información demasiado intrascendental.

116 Crecimiento exponencial inicial, estabilización, crisis.

117 Se ha desarrollado fundamentalmente en zonas urbanas, con afluencia masiva de transeúntes. A pesar de los esfuerzos por implantarse en comunidades más aisladas, no ha logrado su objetivo. Tras el boom inicial en el que se presentó como la sentencia de muerte de la prensa de pago más tradicional, ha perdido novedad, fuerza y fuelle. En cuanto al contenido es sensacional, en el sentido periodístico de la palabra, pero sin la capacidad de influencia en la opinión de las masas que tuvo la primera prensa de este tipo.

118 Cada vez mas publicidad, mas sensacionalista.

119 Positiva y favorable. Seguirán creciendo.

120 En cuanto al contenido, te ofrece un pequeño resumen de las noticias del día, sin embargo no ofrece mayor profundidad ni una excesiva credibilidad. Da sensación de no ser tan partidista ni estar tan politizada. En cuanto a publicidad es obvio que es el sustento para sobrevivir así que aunque tiene bastante, no resulta engorrosa. La distribución es cada vez mayor. Los Diarios gratuitos están bien para hacerte una pequeña idea de lo que pasa pero le falta sustancia.

121 Faltan deportivos de calidad, el mejor es el diario *Negocio*.

122 Avanza en términos de calidad e impacto.

123 Es un modelo de negocio que será difícil de permanecer en el tiempo.

124 Positiva, si bien es cierto que tras un boom de diarios gratuitos, finalmente han sobrevivido aquellos que se han gestionado de una manera más eficaz.

125 Creo que cada vez llega a más personas y muchos los prefieren antes que tener que pagar para informarse. Pienso que eventualmente los Gratuitos sustituirán los de pago.

126 Se han introducido muy positivamente en la sociedad, teniendo en cuenta el ritmo de vida existente en España, sobre todo en las grandes ciudades. No existen tantos diarios como podría haber (es un negocio que comenzó siendo muy rentable, aunque ahora estén de capa caída por la reducción de la publicidad).

127 Empezaron con fuerza pero parece que la crisis les ha afectado demasiado, ahora los contenidos son mínimos.

128 Impacto inicial positivo. Falta de credibilidad y rigor. A veces sensacionalista. Contenido poco relevante. Engancha a un lector que no quiere prensa de pago

129 No han cambiado nada.

130 Creo que siguen en el mismo punto en el que comenzaron. El lector la consume por su brevedad y sencillez pero no espera que le aporte tanto como un ejemplar de pago.

131 Inicialmente supusieron un fenómeno en tanto que la fórmula era desconocida en nuestro país, y crearon expectación y atrajeron a nuevos lectores. Hoy conforman entretenimiento para desplazamientos en transporte público urbano.

132 Mientras hay bonanza económica, va bien, porque hay dinero para publicidad, pero en momentos de crisis como el actual, este modelo de negocio se tambalea debido a los recortes que hacen las empresas en gastos como publicidad.

133 La evolución de los diarios gratuitos durante este periodo ha sido muy importante, aunque sigue una percepción que relaciona la gratuidad con la falta de calidad. En Francia, referente en este campo, suponen un 15% de la prensa total y la evolución dependerá de las necesidades de los anunciantes. Hasta que no finalice la crisis actual las previsiones son difíciles.

134 Evolución hacia una prensa gratuita pero de calidad no tan masiva como fue inicialmente con mejores contenidos y formatos más innovadores.

135 Se están profesionalizando.

136 Crecimiento potente, consolidación. Ahora crecimiento estable.

137 Ha aumentado su número y tirada.

138 Fenómeno en constante evolución, que acerca la información a un público que de otra manera no leería ningún periódico. Adolece de los inconvenientes de la prensa en papel y es información muy ligera, sin análisis y bastante sensacionalista.

139 La evolución es la esperada, en España la gente hace colas tremendas por algo gratis. El desarrollo es el de entretener a las personas que cogen transporte público en su mayoría y por tanto ese es su éxito.

140 Creo que muchos surgieron al calor del "boom" inmobiliario y, por tanto, muchos han caído con el desplome de ese sector. Al menos los de Guadalajara (que son los que más conozco), siguen estando muy politizados y en ocasiones acaban siendo meros escaparates publicitarios, dejando de lado la información de calidad.

141 Creo que actualmente están en una situación de declive. Por ejemplo, a la desaparición de *"Metro"* probablemente le siga algún otro, como *"Adn"*, o incluso,



"Qué", Se intuye porque ya estos dos, como hizo en su día "Metro" han reducido considerablemente su número de páginas y, en el caso, de "Qué", incluso, su formato, más ágil, manejable, pero también más económico.

142 Creo que se han estancado, no ofrecen mucha profundidad informativa. Lo más interesante son las noticias y reportajes muchos de ellos de investigación sobre temas locales. Hacen un uso excesivo de estudios y estadísticas de instituciones ajenas.

143 Fenómeno decreciente, un periódico gratuito de referencia, *Metro*, dejó de salir.

144 Que tras unos años en los que aparecieron bastantes y era muy habitual ver a la gente con uno de estos bajo el brazo, ahora han desaparecido unos pocos y los que han permanecido están en cierto modo consolidados. Por último creo, según mi percepción, que se leen menos que antes. Yo al menos los veo menos por la calle que antes.

145 Han tenido una gran aceptación por su gratuidad primero y también por el sistema de distribución muy efectivo, cafeterías, panaderías y bocas del metro fundamentalmente. Paso casi obligado de la mayoría de lectores potenciales.

146

147 En mi opinión en un principio los diarios gratuitos tuvieron una gran aceptación, siendo consumidos de forma masiva. No obstante su desarrollo comienza a paralizarse con el cierre del diario "Metro" y posteriormente con la crisis financiera y los bajos ingresos de publicidad, siendo estos la base de su financiación. Creo que la gente que realmente valora la prensa escrita no confía en la calidad y veracidad de la prensa gratuita, sin embargo, muchas personas la leen simplemente por la gran facilidad de acceso que esta tiene (te la regalan, la encuentras en los vagones de metro...).

148 Los diarios gratuitos han sido utilizados para una información rápida y poco profunda.

149 Creo que algunos han conseguido sobrevivir a esta sociedad que cada vez lee menos y eso debe ser por algo que quizá los diarios de pago están olvidando.

150 Creo que se han convertido en una forma rápida y entretenida de informarse aunque no con mucha profundidad. En los últimos años creo que están teniendo más importancia debido a que mucha gente ha dejado de comprar diariamente prensa de pago, y se conforma con informarse mediante los diarios gratuitos e Internet.

151 Cada vez encuentro más diarios gratuitos en las entradas de la facultad, en el metro, en la oficina... son diarios que desde su inicio han sido útiles para una lectura rápida, pero pienso que aun no han conseguido el "boom" por el que se crearon y que no lo harán al ser diarios básicamente destinados a la publicidad más que al desarrollo de noticias.

152 Opino que su modelo de financiación es inevitable pero deficitario, el modelo no puede funcionar. Pero mientras haya un solo diario gratuito y herramientas de información como los agregadores y una legislación tan pobre contra la piratería, a los diarios digitales no les queda más remedio que ser gratuitos.

153 Creo que en un primer momento se sufrió un boom en el que la mayoría de los medios sacó un periódico gratuito en papel, que informaba de las mismas noticias y que debido a su formato atractivo, donde los grandes titulares y las grandes fotos acampaban, las noticias eran más sugerentes para el lector. Noticias dentro de lo que cabe prácticas que le entregaban a uno a las 8 de la mañana y que le distraían en los trayectos al trabajo. En la mayoría de las bocas de metro siempre había dos o tres periódicos gratuitos que se "hacían la competencia". Periódicos que te daban a la entrada y de los cuales a la salida te deshacías de ellos. Hoy en día, este tipo de periódicos sigue cumpliendo la misma función pero es cierto que debido a la crisis la variedad de elección se ha reducido a dos de ellos. En cuanto a la prensa gratuita en internet existen numerosos medios que poco a poco han ido creando sus "Home". Tal

vez, a diferencia de lo ocurrido en el papel, la prensa gratuita en internet no ha desaparecido sino simplemente los medios han creado otras *homes* de pago como el Orbit en *El Mundo*, donde la información es mucho más completa: llena de análisis e interpretaciones. Así pues, no se ha eliminado un producto para sustituirlo por otro sino que se ha creado otro producto con el que solventar los gastos de las cabeceras gratuitas, en mi opinión.

154 Una gran implantación en las grandes ciudades debido la rapidez de lectura, óptima para trayectos cortos en tren o en metro. La facilidad en su visión de la mano de un formato arrevistado, con muchas imágenes, grandes titulares y poco texto. Además tiene una gran difusión porque tras un vistazo, el lector abandona el diario gratuito en algún asiento del medio de transporte y es recogido por varios lectores más a lo largo del día.

155 La evolución fue positiva en un primer momento, posteriormente las cifras de mercado recalcan la perdida de posicionamiento en el mercado.

156 Como casi todas las novedades, empezaron muy fuerte y se han mantenido únicamente en papel un par de ellos. Creo que se han acomodado y apenas mejoran el producto, pero sin embargo, para lo que pretenden está bien.

157 La crisis económica ha afectado enormemente a la prensa, y en especial a este sector, cuya principal fuente de financiación es una publicidad cada vez más reticente. Es necesario que los diarios gratuitos reinventen su modelo de negocio para crear una prensa fiable y de calidad, y que a su vez sea rentable.

158 En la experiencia aún corta que tengo en el sector, desde un medio que no ha cosechado muchos éxitos, los diarios gratuitos han tenido gran auge en su primera etapa, pero la crisis de medios y publicitaria los está mermando. Además, la portabilidad de las nuevas tecnologías puede desbancarlos a corto o medio plazo como medio de "entretenimiento pasajero", es decir, como una acción en la que centrar la atención en lugares o desplazamientos donde antes el individuo hubiera permanecido ocioso, tales como el viaje en metro.

159 A pesar de tener un contenido escaso y de ofrecer información sin mucho análisis o interpretación, es su distribución cercana al público y a pie de calle lo que ha permitido que la prensa gratuita se posicione entre una audiencia joven y de clase media.

160 Una evolución en escala ascendente. Cada vez son más los periodistas que trabajan en este tipo de medios. No me sorprendería que algún día haya que tener pagar un precio mínimo por acceder a esta prensa generalista que intentará especializarse un poco.

161 Al tener una gran accesibilidad en los nudos importantes de transporte y lugares de abundante tránsito, se han convertido en una herramienta para que todo el mundo esté informado, independientemente de su nivel social y cultural.

162 No sigo mucho los diarios gratuitos pero creo que han ido mejorando, sobre todo, tratando menos temas del corazón.

163 Creo que hubo un tiempo en el que se saturó el mercado con cabeceras, lo que motivó la desaparición de algunas. Dudo que sea un modelo, a día de hoy, para competir con periódicos de información general de pago (al menos, en contenidos y recursos técnicos). No obstante, me parece un modelo adecuado para áreas más reducidas (como prensa local, regional...) y con periodicidad mayor a la diaria (para maximizar los ingresos de los anunciantes)

164 Cada vez contiene más publicidad, llegando incluso a la saturación y ha habido un cierto acercamiento hacia el sensacionalismo.

165 Hasta el año 2005 no tuve acceso a ellos pero creo que ha aparecido alguna nueva cabecera y ha desaparecido *Metro*. El contenido me parece similar, así como el estilo. Desde mi punto de vista han evolucionado poco.

166 Han perjudicado a la prensa de pago. Tan sólo aportan el titular y se han ido politizando. Ahora están en la encrucijada de la viabilidad.

- 167 Se han ajustado al modo de vida actual: poco tiempo, todo muy rápido.
- 168 Mi opinión es que se van ganando un hueco poco a poco en la prensa diaria y en tiempos de crisis económica es una de las formas más fáciles y directas para conocer lo que pasa en el mundo de manera resumida.
- 169 Ha permitido que se abra otro campo para las profesionales en el ámbito de comunicación. Es el futuro de la prensa, aunque la saturación de publicidad puede perjudicar mucho al contenido.
- 170 Mi opinión es que se han multiplicado el número de publicaciones y no hay mercado para todas, lo que se traducirá seguramente en la concentración de periódicos.
- 171 No soy de España.
- 172 Han aumentado el número de lectores de prensa diaria y se han acercado al público que no tenían este hábito por costumbre debido a sus características (formato, facilidad de lectura, noticias cortas, mayor variedad de titulares en un espacio muy reducido...).
- 173 Desde mi punto de vista la prensa gratuita no ha experimentado un cambio sustancial desde su aparición. Hay una carencia de profundidad en el enfoque de las noticias y está dirigida a un público masivo. Sí parece cierto que ha conseguido que muchos no lectores habituales de prensa, se acerquen ahora a este tipo de prensa, y consigan tener el hábito de estar informados diariamente.
- 174 Cuando surgieron se plantearon más como soportes publicitarios con noticias breves y ahora, a pesar de la publicidad es esencial para que se mantengan ofrecen más contenidos de calidad, hay más variedad de diarios gratuitos.
- 175 En mi opinión los diarios gratuitos se han convertido en un gran negocio, una fuerte competencia frente a los diarios principales no gratuitos, una plataforma fundamental para la publicidad ya que llega a mucha gente, y no segmentada, quiero decir, la publicidad que puede tener el diario "El Mundo" llega a un sector limitado y concreto, en los diarios gratuitos llega a todo tipo de públicos.
- 176 En su nacimiento hubo un boom, hasta quedaron las cabeceras actuales. Tienen mucho tirón en el sector al que van dirigido: todo el que vaya en transporte público y de un vistazo tenga una idea general de la actualidad. El contenido es mucho más superficial que los diarios de pago y por tanto creo que los gratuitos sirven para lo que sirven, estar entretenidos en el trayecto para ir al trabajo/estudio y estar informados de manera superficial.
- 177 Considero que se han asentado en la sociedad y que han logrado captar un sector de público notable, sobre todo gente trabajadora, que se desplaza en transporte público y que no cuenta con mucho tiempo para leer la prensa. Aún no se ha consolidado, y creo que tardará en hacerlo, siempre y cuando sepa cuál es su naturaleza y que nunca podrá competir con grandes cabeceras y grandes informadores.
- 178 Creo que fueron una gran innovación cuando salieron pero que llevan tiempo sin ofrecer nada nuevo, es decir que no se renuevan tanto como los de pago.
- 179 Los Diarios Gratuitos han aparecido como forma de atender a la demanda de una información más específica y cercana que ha estado pidiendo la sociedad. Sin duda la información que ofrecen no es comparable con las cabeceras de pago, pero sirve para establecer un panorama general de lo que está sucediendo en un entorno muy concreto.
- 180 Aunque está claro que nos azota una crisis económica considerable y los diarios gratuitos viven de la publicidad que en ellos se inserta, éstos están saliendo a flote y tiene gran aceptación entre el público porque, desde mi punto de vista, tiene un valor añadido muy considerable que es su fácil acceso y poderte poner al día en un rápido vistazo.
- 181 Fenómeno en auge en detrimento de los diarios de pago.
- 182 Desconozco; solo he podido utilizar el servicio este último año.

183 Ha tenido un gran auge en sus inicios, aunque actualmente se encuentra en una situación de difícil progresión temporal. Creo que son un medio con gran audiencia y que debería tenerse en cuenta este factor a la hora de elaborar contenidos y demandar publicidad.

184 Consigue que la gente lea todos los días algo de prensa y se mantenga mínimamente informada.

185 Consolidación en las principales provincias. Y enfocada para cubrir la necesidad de informar en un periodo corto de tiempo.

186 La evolución que han tenido estos diarios, es en gran medida notable, la mayoría de la gente se informa a través de estos diarios (*20 Minutos*, *ADN*, *Qué*) ya no les hace falta comprarse periódicos como: *El País*, *ABC*, *El Mundo* etc. Y si no se lo compran es porque ya están informados muy brevemente de los acontecimientos, quienes compren el periódico (*El País*, *El Mundo* *Abc*) serán aquellos lectores que quieren profundizar aún más en la información, pero la mayoría no compra el periódico porque ya están informados.

187 Es buena, en el sentido de que gente que no era consumidora habitual de diarios, se interesa más por la información, puede llegar a convertirlo en costumbre y comenzar a consumir diarios de pago.

188 Las clases 'mentalmente' bajas al menos leen algo.

189 Cada vez son más populares, van determinando su target y consiguiendo clientes fieles, pero no ofrecen un producto ni parecido en cuanto a calidad -incluso calidad- con respecto al periódico de pago. En mi opinión, un lector habitual del periódico de pago no renunciaría a su hábito en favor del periódico gratuito, pero sí puede ocurrir en favor de la versión digital del periódico de pago.

190 El tratamiento de la información es frívolo y populista muchas veces.

191 Cada vez son más populares y la gente los lee principalmente cuando se transporta en transporte público.

192 Echo de menos más noticias de alcance. Las calidades entre unos y otros son muy diferentes.

193 Ha empeorado la calidad.

194 Ha empeorado la calidad.

195 Ha empeorado la calidad.

196 Ha empeorado la calidad.

197 Mayor distribución en detrimento de los de pago. La alternativa digital, gratuita e inmediata, favorece la tendencia de no pagar por información; ahí los gratuitos encuentran su espacio de progresión.

198 Creo que cuando surgieron fue toda una novedad pero ahora ya hay muchos aunque desde mi punto de vista la lectura es mas amena y rápida y sirve para entretener en los tiempos de espera.

199 En resumen: BOOM! CIERRE DE CABECERAS (*Metro*, *ADN* - en Cataluña...). RESISTENCIA: *20 minutos* y *Qué* Resisten y se hacen un lugar en el día a día de miles de españoles (muy pocos de estos lectores habituales de prensa de pago). DECADENCIA: Cuando el nº de *smartphones*, tabletas... crezca se deberán reconvertir o irán perdiendo fuerza.

200 Tuvieron un pico de éxito hace unos años y ahora su demanda se ha estabilizado.

201 Es prensa popular de mala calidad. Algunas cabeceras fuertemente partidistas y otras populistas.

202 Su información se ha vuelto más superficial y sensacionalista. Cada vez más lo importante es la publicidad.

203 Que han aparecido y desaparecido muchos, que son simples noticias sin elaboración, que un periódico gratuito lo acabas en cinco minutos. Si paso por un quiosco compro el de pago, pero vale para compensar la falta.

204 Lógicamente ha habido una cierta extensión de las noticias y del fenómeno mismo de la prensa a capas de la población a las que no se pensaba llegar. Sin embargo, gran parte de los lectores de prensa gratuita se quedan ahí, no profundizan más, lo cual no es del todo aconsejable. Los periódicos gratuitos han hecho, en mi opinión, un cierto papel de tabloides en el mercado español, puesto que han facilitado la lectura de las noticias, y han creado un nuevo tipo de lectores más interesado en noticias más espectaculares y menos 'importantes'.

205 Hacen de la información un fenómeno accesible y conciso para la gente de a pie.

206 NS/NP.

207 Poco a poco se han ido asentando pero son vistos como diarios con noticias poco relevantes y veraces. En general no tienen prestigio.

208 Se han establecido como una manera de regalar periodismo barato de corta y pega, a la vez que son un gran medio publicitario.

209 Han aumentado el número de diarios gratuitos y también el número de lectores.

06/07/2011

### 13. ¿Qué características considera que debe tener un diario en papel?

Características	Respuestas	Total %
Veracidad	200	77%
Actualidad	196	76%
Profundidad	176	68%
Objetividad	172	66%
Claridad	168	65%
Opinión	150	58%
Neutralidad	127	49%
Servicio	105	41%
Proximidad	54	21%
Generalidad	41	16%
Brevedad	31	12%
Publicidad	27	10%
Promociones	8	3%
Sensacionalismo	1	0%
Otros (Análisis, Investigación, Credibilidad...)	20	8%

Respuesta múltiple

**Total Respondidas**

**259**

100%

20 respuestas Otras características (8%):

1 Valor añadido en términos de análisis de la información y discriminación de fuentes. Equilibrio entre neutralidad y posicionamiento.

2 Educacional, desde valores de sentido común, no sujetos a corrientes ideológicas.

3 Calidad: papel, textos, fotos, diseño. Y prestigio, que suele ser el resultado de años de calidad.

4 Sobre todo, Credibilidad.

5 Análisis, firmas importantes para las columnas de opinión.

6 Amenidad y ser defensor de los intereses generales, a través del periodismo de investigación y denuncia.

7 *The Village* es gratuito y es muy bueno

8 Es necesario que vayan más allá de la actualidad pura y dura que se consigue en internet y que realicen reportajes, entrevistas y temas más profundos para entender conflictos internacionales, etc.

9 El buen uso del lenguaje escrito.

10 Deben ser medios más caros, más de interpretación, más pequeños y más objetivos.

11 Dependerá de la opción de negocio que se determine. Ante todo debe prestar un servicio y cubrir una necesidad.

12 Análisis e investigación.

13 Análisis e interpretación de los hechos. Distinción clara de la información y la opinión.

14 Investigación.

15 Objetividad no en cuanto a contenidos sino en cuanto al método de informar. Servicio: en referencia a apartados como: el tiempo, la programación TV, etc. sino a que las interpretaciones de dicha información nos sirvan para entender que las cosas que ocurren en el mundo son así por un motivo o que podrían ser de otra manera según otra opinión, etc.

16 Lógicamente, en los puntos señalados como Opinión y Objetividad, ambos deben ser compatibles en tanto en cuanto se diferencien las secciones a las que corresponde cada género informativo.

17 Temas propios (exclusivas), trabajo de campo, análisis.

18 Actualidad, veracidad, opinión, profundidad.

19 Que me lo traigan a la puerta de casa sin llamar al timbre, a eso de las 7 horas.

20 No marco veracidad, objetividad... porque la experiencia ha demostrado que eso no existe, sin embargo deberían aspirar a alcanzarlas (meta) con eso me conformo.

06/07/2011

15. ¿Considera que el modelo de negocio de los Diarios Gratuitos tiene un futuro prometedor?

Seleccione del 1 al 5. Tomando 1 como un futuro nada prometedor y 5 como muy prometedor

Valoración	Respuestas	Total %
1	15	6%
2	58	23%
3	105	41%
4	62	24%
5	17	7%

Total Respondidas

257

100%

Media Aritmética

3,03

06/07/2011

16. ¿Considera usted que esta afirmación es verdadera o falsa?

*Los diarios gratuitos en España constituyen un medio informativo de calidad*

Opinión	Respuestas	Total %
Verdadero	54	21%
Falso	203	79%

Total Respondidas

257

100%

## **10.10. Listado de entrevistas realizadas (29/07/2008 a 13/03/2013)**

### **10.10.1. Entrevistas con archivos grabados**

#### **Entrevista nº 1**

Grabación nº: 1.

Archivo sonoro y Notas manuscritas.

Duración: 60 minutos.

Fecha: 06/07/2010

Hora: 19.00

Lugar: Café Plaza Mayor, Pozuelo de Alarcón (Madrid)

Nombre: Eduardo López Fradejas

Empresa: Kiosko Hermanos López (Pozuelo de Alarcón)

Cargo: Co-propietario

#### **Entrevista nº 2**

Grabación nº: 2.

Archivo sonoro y Notas manuscritas.

Duración: 45 minutos.

Fecha: 07/07/2010

Hora: 10.30

Lugar: Cafetería Everest, Pozuelo de Alarcón (Madrid)

Nombre: Luis Izquierdo Labella

Empresa: *Mirador de Pozuelo* (periódico local gratuito)

Cargo: Director *Mirador de Pozuelo*. Redactor de Sociedad (*La Vanguardia*)

#### **Entrevista nº 3**

Grabaciones nº 3-A y nº 3-B.

Archivos sonoros y Notas manuscritas.

Duración: 1h 40 minutos.

Fecha: 07/07/2010

Hora: 17.30

Lugar: Oficinas de Fabripress, Meco (Madrid)

Nombre: Puerto Pérez Pérez

Empresa: Corporación Bermont

Cargo: Directora de I+D+i

**Entrevista nº 4**

Grabación nº: 4.

Archivo sonoro y Notas manuscritas.

Duración: 26 minutos.

Fecha: 13/07/2010

Hora: 12.51

Lugar: Facultad de Ciencias de la Información (Madrid)

Nombre: Víctor Núñez Fernández

Empresa: Asociación Española de Prensa Gratuita

Cargo: Director General

**Entrevista nº 5**

Grabación nº: 5.

Archivo sonoro y Notas manuscritas.

Duración: 20 minutos.

Fecha: 19/07/2010

Hora: 12.30

Lugar: Sede de DIRCOM (Madrid)

Nombre: Sebastián Cebrián Gil

Empresa: Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM)

Cargo: Director General

**Entrevista nº 6**

Grabaciones nº 6A, nº 6B y nº 6C.

3 Archivos sonoros y Notas manuscritas.

Duración: 75 minutos.

Fecha: 20/07/2010

Hora: 10.30

Lugar: Sede de diario *Qué!* (diario gratuito)

Nombre: Daniel Extremera Martínez

Empresa: *Qué!* (Factoría de Información S.A.) – Grupo Vocento

Cargo: Director General



**Entrevista nº 7**

Grabaciones nº 7A, 7B, 7C y 7D.

4 Archivos sonoros y Notas manuscritas.

Duración: 60 minutos.

Fecha: 22/07/2010

Hora: 10.45

Lugar: Kiosco Parque de la Salud, Pozuelo de Alarcón (Madrid)

Nombre: Javier Castellano Garrido

Empresa: *Sierra Madrileña* (periódico gratuito comarcal quincenal, decano de los gratuitos de la Comunidad de Madrid)

Cargo: Editor

**Entrevista nº 8**

Grabación nº: 8.

1 Archivos sonoros y Notas manuscritas.

Duración: 60 minutos.

Fecha: 23/07/2010

Hora: 10.56

Lugar: Cafetería de la Estación de Las Matas (Madrid)

Nombre: Fernando Mas Paradiso

Empresa: *elmundo.es* (periódico digital de *El Mundo*)

Cargo: Director Adjunto

**Entrevista nº 9**

Grabación nº: 9.

Archivo sonoro. Notas manuscritas.

Duración: 40 minutos.

Fecha: 26/07/2010

Hora: 10.50

Lugar: Oficinas de *ADN* en Madrid

Nombre: Andrés Gil

Empresa: *ADN*

Cargo: Subdirector

**Entrevista nº 10**

Grabación nº: 10.

Archivo sonoro después de la entrevista y Notas manuscritas.

Duración: 10 minutos.

Fecha: 26/07/2010

Hora: 11.50

Lugar: Oficinas de *ADN* en Madrid

Nombre: Albert Montagut

Empresa: *ADN*

Cargo: Director

**Entrevista nº 11**

Grabación nº: 11.

Archivo sonoro y Notas manuscritas.

Duración: 10 minutos.

Fecha: 26/07/2010

Hora: 13.50

Lugar: Oficinas centrales de Microsoft en España, Pozuelo de Alarcón (Madrid)

Nombre: Alejandro Borges Chamorro

Empresa: Microsoft Ibérica S.R.L.

Cargo: Director de Relaciones Corporativas

**Entrevista nº 12**

Grabación nº: 12.

Archivo sonoro y Notas manuscritas.

Duración: 43 minutos.

Fecha: 27/07/2010

Hora: 10.50

Lugar: Sede de AEDE, Asociación de Editores de Diarios Españoles (Madrid)

Nombre: Ignacio M. Benito García

Empresa: Asociación de Editores de Diarios Españoles

Cargo: Director General

**Entrevista nº 13**

Grabaciones nº 13A y 13B.

Archivos sonoros y Notas manuscritas.

Duración: 1h 40 minutos.

Fecha: 28/07/2010

Hora: 14.00

Lugar: Sede de Logintegral (Madrid)

Nombre: Cristina de Sequera Ortiz

Empresa: Logintegral (Grupo Unidad Editorial)

Cargo: Directora General

**Entrevista nº 14**

Grabación nº: 14.

Archivo sonoro y Notas manuscritas.

Duración: 1h 17 minutos

Fecha: 28/07/2010

Hora: 18.00

Lugar: Cafetería junto Redacción de *La Vanguardia* (Madrid)

Nombre: Pedro Vallín

Empresa: La Vanguardia. Con anterioridad, *Metro Directo* (diario gratuito)

Cargo: Redactor de Cultura

Ex Subdirector y Redactor Jefe de *Metro*

**Entrevista nº 15**

Grabación nº: 15.

Archivo sonoro y Notas manuscritas.

Duración: 1h 20 minutos.

Fecha: 19/08/2010

Hora: 12.45

Lugar: Cafetería junto sede central de ESIC en Pozuelo de Alarcón (Madrid)

Nombre: Juan Pablo Arrieta

Empresa: ESIC – Business & Marketing School

Cargo: Director de Comunicación

**Entrevista nº 16**

Grabación nº: 16A y 16B.

Archivo sonoro y Notas manuscritas.

Duración: 57 minutos.

Fecha: 20/08/2010

Hora: 12.00

Lugar: Sede de Arena Media, Marqués de Riscal 11 (Madrid)

Nombre: Eduardo Vázquez

Empresa: Arena Media (agencia de medios)

Cargo: Director de Desarrollo Estratégico

**Entrevista nº 17**

Grabación nº: 17.

Archivo sonoro y Notas manuscritas.

Duración: 1h 38 minutos.

Fecha: 02/09/2010

Hora: 12.00

Lugar: Sede de *20 Minutos*, Condesa de Venadito (Madrid)

Nombre: Arsenio Escolar

Empresa: *20 minutos* (diario gratuito)

AEEPP - Asociación Española de Editores de Publicaciones Periódicas

Cargo: Director del diario. Presidente de la asociación.

**Entrevista nº 18**

Grabación nº: 18.

Archivo sonoro y Notas manuscritas.

Duración: 1h 17 minutos.

Fecha: 16/09/2010

Hora: 11.00

Lugar: Sede de Agerón Internacional en Vía de las Dos Castillas,  
Pozuelo de Alarcón (Madrid)

Nombre: José Luis Vara

Empresa: Vara Marketing Media. Con anterioridad, Grupo Consultores  
ESIC Business School

Cargo: Consultor de Medios de Comunicación. Ex Socio Director  
Profesor de postgrado de Comunicación

**Entrevista nº 19**

Grabación nº: 19.

Archivo sonoro y Notas manuscritas.

Duración: 1h 14 minutos.

Fecha: 20/09/2010

Hora: 12.20

Lugar: Sede de *Negocio*, en Pinar, 17 (Madrid)

Nombre: Mar Lizana

Empresa: *Negocio* (diario económico gratuito)

Cargo: Directora Adjunta

**Entrevista nº 20**

Grabación nº: 20.

Archivo sonoro y Notas manuscritas.

Duración: 54 minutos.

Fecha: 22/09/2010

Hora: 17.20

Lugar: Sede de IESE Business School (Madrid)

Nombre: Prof. Julián Villanueva

Empresa: IESE Business School

Cargo: Director de Departamento de Marketing  
Profesor Asociado de Marketing

**Entrevista nº 21A**

Grabación nº: 21A.

Archivo sonoro y Notas manuscritas.

Duración: 1h.

Fecha: 18/04/2011

Hora: 09.30

Lugar: Sede de Boyaca en Loeches (Madrid)

Nombre: Carlos Eslava Reig

Empresa: Transportes Boyaca S.L.

Cargo: Director General

**Entrevista nº 21B**

Grabación nº: 21.

Archivo sonoro y Notas manuscritas.

Duración: 1h.

Fecha: 18/04/2011

Hora: 09.30

Lugar: Sede de Boyaca en Loeches (Madrid)

Nombre: Jesús Alba Holgado

Empresa: Transportes Boyaca S.L.

Cargo: Director Adjunto Departamento Ligero, Madrid.

Anterior: Director de Distribución de *Metro Directo***Entrevista nº 22**

Grabación nº: 22.

Archivo sonoro y Notas manuscritas.

Duración: 01h 02min

Fecha: 20/03/2012

Hora: 20.30

Lugar: Hotel Villa Real (Madrid)

Nombre: José Sanclemente Sánchez

Empresa: Comunymedia

Cargo: Presidente

Anterior: Presidente AEDE, Consejero delegado Grupo Zeta,  
Consejero delegado ADN.**Entrevista nº 23**

Grabación nº: 23.

Archivo sonoro y Notas manuscritas.

Duración: 1h 19 min

Fecha: 19/04/2012

Hora: 18.00h

Lugar: Unidad Editorial

Nombre: Javier Olave Lusarreta

Empresa: *Diario Médico*

Cargo: Director

**Entrevista nº 24**

Grabaciones nº 24A y 24B.

Duración: 1h 10min

Fecha: 07/05/2012

Hora: 12.00h

Lugar: Sede Te interesa (Av Cardenal Herrera Oria, Madrid)

Nombre: Alejandro Sopeña

Empresa: Te interesa

Cargo: Director

Anterior: Director *Qué!*

**Entrevista nº 25**

Grabación nº 25.

Duración: 47 min

Fecha: 03/09/2012

Hora: 11.00h

Lugar: Entrevista telefónica

Nombre: Albert Montagut

Empresa: Planeta Corporación

Cargo: Director Área Prensa

Anterior: Director adjunto *El Mundo*, Director *El Mundo de Catalunya*, Director Adjunto *El Periódico de Catalunya*, Director ADN.

**10.10.2. Entrevistas sin grabación****Entrevista nº 26**

Grabación nº: Sin registro sonoro. Notas manuscritas.

Duración: 2h.

Fecha: 29/07/2008

Hora: 14.30

Lugar: Sede de *Metro Directo*, en Serrano (Madrid)  
Restaurante Pedro Larumbe, CC. ABC Serrano (Madrid)

Nombre: Carlos Salas.

Empresa: *Metro Directo* (diario gratuito)

Cargo: Director

**Entrevista nº 27**

Grabación nº: Sin documento sonoro. Notas manuscritas.

Duración: 15 minutos.

Fecha: 13/07/2010

Hora: 13.30

Lugar: Facultad de Ciencias de la Información (Madrid)

Nombre: Prof. Dr. Fernando Peinado y Miguel

Empresa: Departamento de Empresa Informativa

Facultad de Ciencias de la Información

Universidad Complutense de Madrid

Cargo: Profesor Titular Empresa Informativa

Director investigación Guía de Prensa Gratuita de Madrid

**Entrevista nº 28**

Grabación nº: Sin registro sonoro. Notas manuscritas.

Duración: 15 minutos.

Fecha: 14/07/2010

Hora: 15.00

Lugar: Ciudad del Santander, Boadilla del Monte (Madrid)

Nombre: Fernando Berridi

Empresa: ABC (grupo VOCENTO)

Cargo: Director General

**Entrevista nº 29**

Grabación nº: Sin Archivo sonoro. Notas manuscritas.

Duración: 20 minutos.

Fecha: 23/07/2010

Hora: 13.00

Lugar: Oficinas de Agerón Internacional en Pozuelo de Alarcón (Madrid)

Nombre: Ricardo Martínez Platel

Empresa: Guía de la publicaciones gratuitas de Madrid (confirmar nombre exacto)

Cargo: Becario del proyecto



**Entrevista nº 30**

Grabación nº: Sin archivo sonoro. Solo notas manuscritas.

Duración: 40 minutos.

Fecha: 27/07/2010

Hora: 17.00

Lugar: Sede de APM, Asociación de la Prensa de Madrid (Madrid)

Nombre: Fernando González Urbaneja

Empresa: Asociación de la Prensa de Madrid

Cargo: Presidente

**Entrevista nº 31**

Grabación nº: Sin archivo sonoro, solo notas manuscritas.

Duración: 1h.

Fecha: 28/07/2010

Hora: 19.00

Lugar: Sede de IESE Business School, Camino del Cerro del Águila (Madrid)

Nombre: Prof. Juan Manuel de Toro Marín

Empresa: CIEC - Centro Internacional de Empresas de Comunicación.

IESE Business School, Universidad de Navarra

Cargo: Director Académico del CIEC

Coordinador General del "*Libro Blanco de la Prensa Diaria*"

**Entrevista nº 32**

Grabación nº: Sin archivo sonoro.

Duración: 20 minutos.

Fecha: 03/06/2011

Hora: 10.00

Lugar: Sede de IESE Business School, Camino del Cerro del Águila (Madrid)

Nombre: Prof. José Ignacio Bel Mallén

Empresa: IESE Business School, Universidad de Navarra

Cargo: Coordinador General del "*Libro Blanco de la Prensa Diaria*"

**Entrevista nº 33**

Sin grabación.

Fecha: 12/12/2012 (16.00h)

Lugar: Restaurante La Txitxarrería (Pozuelo)

Nombre: Albert Montagut (ex director *ADM*)

**Entrevista nº 34**

Sin grabación.

Fecha: 13/03/2013 (13.30h)

Lugar: Universidad Complutense de Madrid

Nombre: Arsenio Escolar (director *20 minutos*)



### 10.11. Transcripciones parciales de algunas de las entrevistas realizadas

#### TRANSCRIPCIÓN PARCIAL Entrevista nº 1

Grabación nº: Carpeta A. Archivo nº 1.

Archivo sonoro y Notas manuscritas.

Duración: 60 minutos.

Fecha: 06/07/2010

Hora: 19.00

Lugar: Café Plaza Mayor, Pozuelo de Alarcón (Madrid)

Nombre: Eduardo López Fradejas

Empresa: Kiosko Hermanos López (Pozuelo de Alarcón)

Cargo: Co-propietario

#### ARCHIVO C-1

##### 00.15 LOS DIARIOS GRATUITOS OFRECIERON LA DISTRIBUCIÓN EN KIOSCOS

“Hemos tenido varias charlas con la Federación del tema este de la prensa gratuita. Porque, al principio, creo que ofrecieron algo de la prensa gratuita, para que la repartiéramos nosotros. Pero nos quedaban pues muy poco, y era a cambio de dar prensa gratuita a quitarnos de vender la prensa normal.”

##### 00.50 LO QUE DABA LA PRENSA GRATUITA NO ERA SUFICIENTE

“La prensa normal da el 20% (sobre el precio facial en la prensa de pago). No, no pedíamos más (para la prensa gratuita). Pedíamos menos porcentaje, porque en realidad se iba a regalar mucho más. Lo que pasa que lo que daban ellos, no daba lo suficiente como para quitarnos, lo que perdías de ganar del otro lado. Entonces eso es lo que nos dieron a entender en las charlas que hemos tenido con la Asociación.”

##### 04.40 DEVOLUCIONES

P-Si ellos ven que vendes mucho, pues te suben un poquito ¿o qué?

“Exactamente. Si tú ves que agotas. Y si no ellos te lo aumentan porque creen. Si ellos, el aumento es general porque venden talmente casi todo, o tienen muchos puntos que se ha agotado, entonces en términos generales aumentan un 10 ó un 15%. Si tú ves que tú agotas y ellos no te aumentan, tú coges llamas por teléfono y dices oiga que quiero más prensa los martes, o los viernes, o los domingos.”

##### 05.30 VENTA DE FIN DE SEMANA: 30%-40% MÁS.

P-¿Habría una manera de vender de lunes a jueves y otra de viernes a domingo?

“De viernes, sábado y domingo, aumenta la venta de prensa. Viernes, sábado y domingo.”

P-¿Pero ¿muchísimo?

“Muchísimo, bueno. Muchísimo, te puedo decir que hay ciertos periódicos que sí y hay ciertos periódicos que no. Pero vamos, casi te voy a decir que el 30% más o el 40%. 30% más.”

##### 07.00 BAJADA GENERALIZADA DE VENTAS DE DIARIOS

P-O sea que ¿ha bajado (la venta) el fin de semana, es lo que dirías?

“Sí, sí. Los fines de semana y bueno, los días de diario. Ha bajado toda la venta de prensa, bastante. Por ejemplo, joder, antes se vendía un montón de periódicos. Y ahora estamos solos como suele decirse, y estamos a la mitad o menos (ahora venden 1.000 ejemplares diarios).”

##### 07.50 CAMBIOS EN LA DISTRIBUCIÓN. DE UN DISTRIBUIDOR POR DIARIO A CONCENTRADOS

“Hace ya un montón de años que íbamos nosotros a por ellos (a por los diarios). Luego ellos nos lo mandaban a través del tren y del autobús. Y luego decidieron, decidieron luego después, hacer rutas de distribución y traérmolos directamente. Que yo es lo que no acabo de entender. Resulta que hace un montón de años, cuando los periódicos eran finísimos, resulta que había solamente para que un señor viniera con

un periódico, porque antes venía el propio periódico, con el periódico suyo a repartirlo. Las distribuidoras eran ellos mismos. Y resulta que venían con un periódico solo, y les daba para funcionar. Ahora resulta que vienen con cuatro o cinco cabeceras y resulta... por ejemplo te voy a poner, Gelesa, que eso es de El País. Entonces ese lleva el Marca, el As, El País, el Expansión, el Cinco Días... aunque no sean de su grupo... La Vanguardia, más luego revistas.”

P-Al final ¿cuántos distribuidores tienes? Muy pocos...

“Yo ahora mismo distribuidores tengo, uno, dos, tres, cuatro distribuidores.”

P-Y esos ¿te traen toda la prensa?

“Me traen toda la prensa y revistas.”

#### 11.15 SUBCONTRATACIÓN EN CASCADA

“Gelesa no reparten ellos directamente. Se lo dan a un autónomo que ese autónomo a la vez, contrata a otros autónomos con furgoneta (...) Pero sin embargo ellos (Gelesa) facturan directamente ¿sabes lo que te quiero decir? Pero esos señores contratan a los autónomos para no tenerlos ellos directamente.”

#### 13.30 COMISIÓN DE DOMINICAL: 25%, FRENTE AL 20% EN LABORABLE

P- Eso ¿te lo pagan aparte, el encarte? (del suplemento dominical en el diario)

“El encarte, no. Lo que pasa es que te dan un tanto por ciento por el dominical. El dominical te dan, en vez de darte el 20%, te dan el 25%. Por el encarte y demás. Por el Suplemento, no por el periódico.”

#### 14.00 ENCARTES

“El otro día la publicidad venía con 5 encartes, me parece. Y tú ¿sabes lo que es un encarte? Los encartes antes los metíamos nosotros. (...) Lo encartes antes venía la gente a que lo metiéramos dentro de los periódicos. (...) Nos lo prohibieron para meterlos ellos. Y ahora ellos cobran millones por un encarte. O sea, que quiere decirse, que, son cosas que bueno que sí, que estoy de acuerdo que el periódico es suyo, y luego hacen lo que crean conveniente. Pero que la idea principal, ha sido del propio público, a la hora de meterlos. Que luego, les diera la idea a ellos y preparar la máquina para meter los encartes y demás, pues fíjate.”

#### 15.10 VENTANA DE VENTA DE LA PRENSA DIARIA: DESDE 5 A 14 APROX.

“Yo abro el kiosco a las 5 de la mañana. Cuando abro, y tengo prensa, y alguien viene, yo empiezo a vender.”

P- Porque ¿cuándo tienes más o menos vendido casi todo?

“Hombre, casi todo. Los domingos, por ejemplo, a las dos y algo de la tarde. Ya está todo, bueno vendido, vendido teóricamente. No cobrado.”

#### 15.30 KIOSCO COMO CENTRO DE DISTRIBUCIÓN

“Porque date cuenta de que yo cojo, sirvo a hospitales, sirvo a oficinas, sirvo a domicilio. Y bueno.”

P- Claro, porque tú te has tenido que reconvertir en un centro de venta, de distribución.

“De distribución, de alguna manera. Porque a mí me han hecho la competencia, desde que era muy pequeño hasta ahora, un montón, las propias distribuidoras y los propios periódicos...”

#### 16.00 OTROS PUNTOS DE VENTA DISTINTOS A LOS CLIENTES

P- Porque antes ganabais con los periódicos, y ahora es como un reclamo... ¿o no? ¿Seguís ganando dinero?

“No, No. Seguimos. Hombre, seguimos viviendo del periódico y la revista. Porque yo además las chucherías y demás y todo esto, no tengo apenas. Porque, bueno, hasta ahora no lo he necesitado tener de eso, no. Pero si llega el caso, pues me tendré que meter. O lo que sea.”

#### 16.20 GESTIÓN DE LA PRENSA EN NEGOCIOS DE OTROS

P- Porque en un momento determinado, vosotros eráis los únicos que vendíais periódicos y ahora los vende todo el mundo: una gasolinera, una pastelería...

“Sí, pero, por ejemplo, las gasolineras, y nosotros mismos, cogemos y hay gente que viene, que en vez de coger y llevar ellos el propio negocio lo llevamos nosotros.”

P-O sea que se la servís vosotros...

"Se la servimos nosotros, se la colocamos nosotros y hacemos las devoluciones nosotros. Entonces nos traemos los periódicos, ellos nada más que se preocupan de vender."

P-Y vosotros ¿cómo les cobráis a ellos?

"Muy poco."

P-De ese 20% repartís.

"Repartimos, pero. No, menos. Porque date cuenta que nosotros tenemos que hacer una distribución, y tenemos que ganar dinero. O sea que, a lo mejor les doy el 5 o el 6%, y con eso pues bueno, ellos tienen su propio enganche con la prensa, para sus otras cosas."

P-También para que vaya la gente allí.

"Sí, pero ellos también se desligan un poquito de las distribuidoras."

#### 21.00 SUSCRIPCIONES, BONOS A TRAVÉS DEL KIOSCO

P-Y lo de las suscripciones ¿cómo funciona? Porque he visto que algunas suscripciones sí que lo hacen a través del kiosco, como El País y eso...

"Nosotros en las suscripciones tenemos los bonos..."

P-¿Y los repartís vosotros también?

"Escucha. Resulta que los bonos, nos llegan a nosotros cuando empezaron a sacar los bonos, en los periódicos mismos, nos dijeron que bueno que los bonos y tal, que venía bien, que a través de lo del kiosco, que era para hacer suscripciones, y hacer clientes fijos y demás. Nosotros nos dedicamos a hacer clientes fijos, con los bonos, y demás. Hasta los del propio reparto."

#### 21.34 CONVERTIR BONOS DE PAPEL EN INTERNET: SALTARSE EL CANAL

"Entonces llega un momento, que resulta que lo de los bonos pues se empieza a complicar un poco el tema. Porque ha habido un señor, por ejemplo, ahora mismo, como ha sido el Director de El Mundo, que se dedica a decir por televisión, que los de los bonos los llama por teléfono para que se enganchen a Internet. O sea que nos dejan a un lado, señores que llevamos toda la vida vendiendo y trabajando en la prensa, ahí en los kioscos, en las esquinas y donde haga falta. Pues resulta, que ahora nos dejan a un lado, diciendo que se meta por Internet, que es la evolución del mundo."

#### 22.10 MÁS AMENAZA INTERNET QUE LA PRENSA GRATUITA

P-O sea, eso lo ves como más amenaza a Internet que a la Prensa Gratuita...

"Sí. Ahora mismo la prensa gratuita, para ser gratuita lo primero que lleva, yo creo que lleva lo de las noticias que da, pues, la noticia normal. Pero luego después está la del columnista, que esa ahí no puede entrar. Porque ese señor tendrá que cobrar. Y ya es otro cantar. Me supongo."

P-Que la prensa gratuita es más de información, de noticias que salen en la tele y la otra es de análisis...

"Agencia EFE y todo eso que salen ahí, las noticias, y bueno, pues igual que la ves ahí la puedes ver en cualquier momento en la televisión."

P-Que la ves en cualquier sitio gratis

"Exactamente, porque la Televisión igual, lo puedes ver igualmente, pero luego después las tertulias y todo eso son programas aparte. O sea que, quiere decirse, que si quieres ver la opinión de esto, tienes que cogerte otro programa. Pues exactamente lo que, los periódicos hacen yo creo que exactamente lo mismo. Si tú quieres tener una opinión de un tema, pues tendrás que comprarte un periódico de pago. Pero si quieres leer lo que son las noticias por encima, pues te coges te pones la televisión, o te pones, o un periódico de regalo y..."

P- O Internet...

"En Internet igual. Claro. Por Internet ahora mismo, si tú quieres cogerte y meterte en Internet tienes que pagar para ver un periódico como es debido. Pero claro, lo que no pueden hacer es decir que, por Internet 14 euros. Si quieres leer un periódico pues

resulta que, al mes, pues te sale mucho más caro, te sale por 50. Entonces ¿qué pasa? No es lo mismo, claro.”

#### 23.50 EXPULSIÓN DEL MERCADO DE PRENSA DE LOS KIOSCOS

P-Claro, lo que ves es la amenaza de dar el periódico, la parte de opinión, por Internet. Y la suscripción, los suscriptores...

“Y luego después que lo que no me parece muy justo, es que a nosotros nos quieran cargar así, a la buena de Dios, a la primera de cambio. Sin habernos dado una oportunidad, o una forma, o estudiar la forma para que sigamos trabajando con el tema. Todavía, acaba mucha gente, pero queda mucha gente todavía. ¿Están cogiendo otras opciones para que vendamos otras opciones para que vendamos otras cosas además de la prensa? Pues sí, pero.”

P-No es que ellos ven la amenaza que se quedan sin negocio. Hombre es una pena que no cuenten con vosotros...

#### RESUMEN

Explica Eduardo que no entiende muy bien un negocio como el de la prensa que da para pagar a tanta gente en medio. Lo distribuidores contratan a un autónomo que a su vez contratan a otros autónomos.

Para vender prensa un punto de venta tendría que tener avales de 12.000 euros. Más por portes, gastos de transporte alrededor de 600 euros.

Están en juicios con SGEL por la imposición de sus condiciones para repartir prensa.

#### Futuro de la prensa de pago

Eduardo lo ve mal, cada día se vende menos. Está haciendo el trabajo que hacía su padre hace 40 años. Su padre era vendedor y además, corresponsal de venta de prensa. Quería decir que era él el que tenía que vendérselo a todo aquel que quisiera vender. Su padre tenía el YA y su tío en Pozuelo Estación el ABC.

Gana mucho porque no se queda detrás del kiosco. Sino que se mueve y vende a Ayuntamientos, oficinas, hospitales, servicio a domicilio de suscripciones. Solo con la venta de kiosco no llega, porque se vende muy poco en kiosco. Vienen de una familia que era de distribución de periódicos. Primero en burro, luego en bicicleta y ahora en coche. Estamos volviendo a la distribución, después de años muy buenos, de venta de prensa.

#### LE GUSTARÍA IR A POR LOS DIARIOS Y CONSEGUIR MÁS MARGEN

Dice que a las distribuidoras les pueden estar dando el 40%. Al kiosco el 20%. Al periódico le puede quedar sobre un 40%. Los distribuidores tienen opción de ir a recoger los diarios, pero yo no puedo ir a recogerlos y que me den parte del porcentaje del distribuidor. Que pudiese llegar al 60%. Le parece que hay mucha gente en medio que no aporta valor y que lo podía hacer él directamente.

#### SUSCRIPCIONES

Te vale el 25% menos y te dan un regalo, muchas veces cuatro cabeceras de revistas gratis. ¿Cómo puedo yo seguir trabajando tan mal como me lo ponen? Internet, distribución directa, regalos. “Yo quiero suscribirme a 200 periódicos y no puedo hacerlo”. Cómo puede tener más descuento la suscripción que el kiosquero. En las suscripciones hay que pagarlas por adelantado. Eduardo lo haría pero no le dejan.

#### ASOCIACIÓN PARA DEFENDER LOS DERECHOS

Ha llamado a El País y le han dicho que no es cliente suyo, sino de una distribuidora. Tuvimos que hacer una asociación para defender nuestros derechos: Asociación del Noroeste que nació en Pozuelo; luego Fencaprens y luego una nacional.

#### 37.00 RECOGIDA DIRECTA POR EL KIOSCO YA NO ES POSIBLE

“¿Por qué nos han quitado los puntos de recoger los periódicos?” Antes podían ir a Madrid a recoger sus periódicos y traerse su género.

#### BUEN CONTROL DE LA DISTRIBUIDORA DE LA VENTA

El distribuidor controla muy bien con los ordenadores la venta de cada kiosco y cómo ajustarlos cada día en cada punto de venta.

#### BUEN NEGOCIO DE LOS SUPLEMENTOS

Cobran por la revista, suplemento, o sea que cobran 1,30 €. Son buenas tiradas, al venderla conjuntamente y obligatoriamente con el periódico. Las tiradas son muy altas, que no las consigue ni el ¡Hola! Y cobran un buen suplemento y además la publicidad. Es un buen negocio.

**LAS DEVOLUCIONES EN LA PRENSA DE PAGO SON INGRESO MARGINAL, EN LA GRATUITA NI SIQUIERA ESO**

El diario gratuito no recupera nada del papelote. Sin embargo, la prensa de pago sí que recupera una parte.

Las comisiones son sobre los diarios que vende. Pero manipula 100 y devuelve 20 y no recibe ningún ingreso de lo que manipulan.

Las propias gasolineras no ganan nada, lo poco que le queda para alguna pérdida. Sin embargo, consiguen vender otros productos, la gasolina principalmente, así como otros productos de conveniencia que son muy caros.

Depende de la venta en las gasolineras de las tiendas que tenga alrededor.

45.20

El kiosco suele vender unos 1.000 periódicos contando todos los diarios. En fin de semana pueden vender 1.400 más o menos, un 40% más que entre semana. Contando todos los diarios. Los económicos, no, porque no se venden el fin de semana.

Tampoco entiende Eduardo, los regalos que hacen los Editores. Como hace por ejemplo El País, que se les regala al hacerse de Canal+. Y le perjudica a su negocio.

Otra polémica ha sido las ofertas de bonos de suscripción a los ayuntamientos que por ejemplo ha hecho El Mundo. Como tardan mucho en pagar, El Mundo dice que le facture el kiosco en vez de la Editora, para correr el kiosco con el coste de la financiación. Están pagando a 5 meses, le tengo que hacer un 25% de descuento.

Nosotros llevamos más de 100 años en el negocio de la prensa.

**TRANSCRIPCIÓN PARCIAL Entrevista nº 3**

Grabación nº: Carpeta A. Archivos nº 3A y nº 3B.

Archivos sonoros y Notas manuscritas.

Duración: 100 minutos.

Fecha: 07/07/2010

Hora: 17.30

Lugar: Oficinas de Fabripress, Meco (Madrid)

Nombre: Puerto Pérez Pérez

Empresa: Corporación Bermont

Cargo: Directora de I+D+i

**RESUMEN ENTREVISTA**

**03.30 SIN PLANTAS PROPIAS DE IMPRESIÓN**

Los diarios gratuitos es cierto que no tienen plantas propias de impresión. Pero ya hay también diarios de pago que no tienen plantas propias, como por ejemplo La Razón. Originalmente cada editora tenía su planta, para mayor control. Desde ahí se distribuye a todo el territorio afectado por esa impresión. "La impresión es muy barata, pero la distribución es carísima". Hay que terminar las ediciones antes para poder distribuir, ya que las distancias son muy grandes. El empeño de la Redacción por terminar más tarde es el que fuerza la Multiimpresión.

Hay dos modelos de Multiimpresión: 1) Con plantas propias y 2) Con plantas ajenas. De las que tenía plantas era Bermont que hacía los periódicos extranjeros en España. Empezan a imprimir a otros editores. Por otra parte los editores empezaron a implantar plantas de impresión a lo largo del territorio, e incluso participada por otras editoras. Fuera de sus ciudades sede, los diarios imprimían en las mismas plantas.



## SOBRECAPACIDAD DE IMPRESIÓN

Ahora estamos en eso. Como las tiradas han caído tenemos sobre capacidad, lo que probablemente produzca un colapso por esa sobre capacidad.

La prensa gratuita vienen como editores, sin plantas. Con pocos redactores son capaces de hacer un periódico sin opinión, con noticias flash. Normalmente procedentes de agencia de noticias. Opinión me refiero a su opinión particular o editorial. Esto es porque quiero que sea gratis y entonces no puedo pagar. Tengo que hacerlo barato, cogiéndolas de las agencias. Y conseguir publicidad que es de lo que viven, estos y los otros.

### 12.00 ESTRUCTURA

Hay dos empresas paralelas, de Redacción y Gerencia. Áreas de información y departamentos como los de cualquier empresa. Más los colaboradores externos. Unidad Editorial hasta que el año pasado externalizó sus Operaciones, había todo un área que era como la Fábrica, donde se produce el periódico. Para los Editores, Producción es meter la información en el Sistema Editorial. Lo que en otros sitios se llama Producción aquí habría que llamarlo Operaciones. Son estructuras muy grandes que necesitan muchos ingresos que la mantengan.

### 14.10 PERFIL LECTORES

Los ingresos vienen por la publicidad. Son mayores según es mayor la difusión. Es importante el ranking dentro de la difusión. Tienes lectores reales y lectores objetivo que pueden ser distintos. Es muy importante para la publicidad el perfil y se paga en función de ellos. Los gratuitos no tienen definido este perfil y la publicidad es más barata. No hay un lector específico de prensa gratuita.

### 16.50 PLANTAS PROPIAS: COMPRAN EL RANGO HORARIO

Unidad Editorial tiene el modelo de dedicarse a su negocio Editorial y externalizar lo demás. Pero ¿Cómo han llegado a tener 10 plantas propias por todo el territorio ("zoning"). Antes la política de los editores es que lo que compraban antes era toda la franja horaria, todo el rango productivo, desde las 12 de la noche a las 5 de la madrugada, que son las "Horas Oro de Producción". Lo que compraban era la disponibilidad del rango. Con la política que había antes: "yo no imprimo en casa de mi enemigo" era la única alternativa.

### 20.10 DESINVERSIÓN EN ACTIVOS DE IMPRESIÓN

Disminuyen el coste de distribución. Puedo cerrar más tarde la edición de Galicia o la que sea y tengo ventajas de incorporar las últimas noticias.

Ahora estamos en externalización, pero también en un momento de Concentración.

A nivel técnico, los que estamos en impresión colaboramos entre nosotros. Aunque las editoras no se hablan. Nuestra obligación era sacar el periódico.

Ahora las editoras están externalizando las plantas de impresión. UNEDISA es la primera que lo ha hecho. Ha vendido sus plantas a Corporación Bermont y se ha quedado en minoría para que pueda seguir trabajando para otros. Ya son clientes, compañeros.

### 26.00 INTERNET

Es paradójico que todos los editores se estén posicionando en Internet, por el simple hecho de posicionarse, porque algún gurú ha dicho que ese es el futuro. Pero no defienden su modelo de negocio de papel, que es el que les da de comer todavía. Pero lo están echando abajo. Y me parece una injusticia y lo llevo escuchando 10 años.

Trabajo en el sector desde el 92. He ido a muchas conferencias internacionales. Hace más de 10 años IFRA que es una consultora internacional de reconocido prestigio. Hace muchos años que llevo oyendo cómo deberían converger las redacciones y el soporte puede ser cualquiera. Radio y Televisión; Papel e Internet. El problema es que no se hace porque sobrarían la mitad de los empleados.

### 30.30 LOS GRATUITOS APROVECHAN DOS VENTAJAS DE TIEMPO: CONVERGENCIA REDACCIONES Y MULTIMPRESIÓN

Los gratuitos han nacido en un momento en que lo digital y lo analógico ya era muy fácil fusionarlos. Y han nacido ya con la Multimpresión. Son dos ventajas de tiempo enormes. Que además han sabido aprovechar.

### 31.40 DISTRIBUIDORAS NACIONALES Y LOCALES

Hay distribuidoras Nacionales y otras Locales. Las Nacionales son las encargadas de seguir las ventas y por tanto la tirada de los diarios. Definen las tiradas que necesitan. Las encargadas de decir los ejemplares que necesitan para cada una de las áreas. Las Locales son las que dicen cuántos ejemplares necesitan para cada kiosco y cómo necesitan que se les faciliten los paquetes para su distribución.

### 35.10 DEVOLUCIÓN

Las devoluciones se producen porque quieren aumentar la Difusión. La OJD mira las facturas de impresión, otra cosa es que vaya a un kiosco y vuelva. La tirada se mide con facturas de imprenta. Antigüamente se medía en función de la tirada.

### 38.10 AULA

Los grandes tienen una edición AULA. Pretenden que los niños en los colegios lean el periódico.

### 39.50

El kiosco manipula 100 porque los pide y tiene la expectativa de vender 100. Después vende 80 y le pagan solo 80. No le cuestan los 20 que no vende, pero tampoco gana nada con ellos.

Parte hay que pagar a la imprenta, parte a la distribuidora, parte al kiosco. Con lo que se cobra por el periódico si se pagan los costes de producción y distribución, damos gracias a Dios. Dentro de los costes de Producción está el coste del papel, que es de los costes muy altos.

Los kioscos se quedan un 30% aprox., los distribuidores ¿30%? Yo creo que es menos. A la Editora le queda más del 40%. A la Distribución le pondría solo un 5%. Quien más se tiene que llevar es la planta, que es una fábrica, no un servicio.

### 42.00 LOS COSTES DE IMPRESIÓN

No hay un coste único por ejemplar, porque cada uno tiene un coste diferente. El “arranque” de máquina ya tiene un coste fijo. Es fijo por dotación, necesita un determinado personal. Según la dotación el arranque es distinto. Luego hay un coste de consecutivo. El ejemplar 1 cuesta más que el 3.501 por “maquilatura” (ejemplares malos). Hasta que doy el “primer bueno”. Llegar al primer bueno tiene otro coste. El coste por ejemplar se calcula con una media: coste de arranque más el coste por ejemplar. Luego se hace el promedio.

La tirada del diario es a nivel nacional. Pero en Madrid tiras 4 ediciones de distintas tiradas: Aula (10.000 ej.), Nacional, Madrid, etc.

Cada vez que arrancas es una producción. Y esa producción tiene un coste. En función de lo que se diferencie una producción de otra tendrá un precio distinto. Entre las ediciones pueden ser distintas. Las ediciones de Marca tienen todas 64 páginas y la segunda producción tiene un coste parecido. En las de El Mundo no pasa lo mismo porque cambia toda la paginación, y hay que desvestir toda la máquina. Los costes son muy distintos.

La paginación es estacional. La media anual de páginas de la edición de Madrid El Mundo son ochenta y muchas páginas. En verano es un folletillo de 56 ó 60 páginas. Y en invierno 128. La edición de Nacional puede tener un promedio de 64 páginas. Mientras que la prensa gratuita puede tener entre 16 y 32.

### DIFERENCIA GRATUITOS: SIN EDICIONES

La diferencia es muy grande. Los productos (pago y gratuito) no se parecen en nada. Hay mucha diferencia porque no tiene ediciones. Los que se tiran en esta planta no hay 4 ediciones como El Mundo, tiene 1 sola edición.

### ALCANCES

Una noticia mediana es un alcance. Redacción dice te voy a mandar información de nuevo de la página 15 y cuando te llegue cambias esa página y a partir de ese ejemplar llevan esa noticia en vez de la otra. Este no es un cambio de edición. La edición es la misma. Si es muy trascendental se hace volver a la distribución y se cambia la edición.

#### EDICIONES Y DISTRIBUCIÓN

Desde esta planta se hace edición nacional que va a Extremadura, Murcia o a Asturias y es lo primero que sale. Primero lo más lejano. Si tiramos Zaragoza, luego sale Zaragoza. Luego Aula, luego Comunidad de Madrid. Y dentro de Madrid primero los VIP, que son los primeros y dentro de la ciudad de Madrid también hay zonas.

La prensa gratuita cuesta mucho menos que la de pago.

#### 58.40 EL PRECIO DE VENTA SON LOS COSTES DEL DIARIO

Con el precio de venta del diario de pago se pagan los costes de producción y distribución del diario. Es tal cual.

#### 01.01.00 DISTINTAS TECNOLOGÍAS PARA LA IMPRESIÓN DE DIARIO Y DOMINICAL

Estas máquinas imprimen OFFSET-COLDSET, no tenemos hornos de secado. Aquí la tinta seca por absorción. Los dominicales tienen otra terminación y necesitan otro tipo de secado. Las densidades de tinta son distintas y necesitan otra tecnología. Se llaman Mercado Comercial o SemiComercial. Es distinto el ¡HOLA! Que Telva.

Son productos distintos. Son tecnologías distintas y son otros mercados. El problema del periódico es que es un producto que caduca y tienes un tiempo muy corto para producirlo. Se tienen muy pocas horas para producirlo. Tiene una vida muy corta y una ventana de producción muy corta también. En cambio, los productos Comerciales cierran una semana antes. La imprenta tiene una semana para producirlo. Tienen encuadernación, grapa, secado, etc. Es otro negocio totalmente diferente.

El dominical página sí, página no, cada dos páginas una es de publicidad.

Los encartes se pueden hacer en la planta de impresión, en alguna sala de manipulado en los distribuidores, o incluso pueden hacerlo en el kiosco. El que lo hace lo cobra. Depende de en dónde interese hacerlo.

#### SEGUNDO ARCHIVO DE GRABACIÓN DE LA ENTREVISTA

#### 00.00 EXPLICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN: ACUMULADO O DOBLE PRODUCCIÓN

Normalmente en Europa los periódicos (de la prensa llamada de calidad) son formato sábana Broadsheet. Los periódicos que son Tabloides suelen ser de prensa un poquito amarilla (sensacionalista). En España, no sé bien por qué razón todos los periódicos tienen formato Tabloide. Luego esto NO ES DIFERENCIAL en España, ya que los demás.

Ahora las rotativas son Multiformato. En 1995, cuando salen los gratuitos, todavía no eran Multiformato.

02.00 Las rotativas se definen por dos medidas: el ancho y el desarrollo. Estas medidas se van combinando entre sí. Ahora las rotativas multiformatos permiten cambiar el alto del periódico. El desarrollo permite que te quepan dos planchas en el cilindro. Esto permite si es doble desarrollo puedes trabajar en Acumulado o en Doble Producción.

En Acumulado significa que cada una de las dos planchas son distintas y que por cada vuelta de cilindro hago 1 periódico. La velocidad de la máquina coincide con la velocidad de salida de ejemplares: 30.000 revoluciones/hora son 30.000 ejemplares/hora.

En Doble Producción, las dos planchas son iguales. Es decir cada media vuelta de cilindro hago un periódico. La velocidad de salida del periódico es el doble de la velocidad mecánica de la máquina: 30.000 revoluciones/hora son 60.000 ejemplares/hora.

Desventaja de Doble Producción: que necesito para un periódico con las mismas páginas el doble de máquina físicamente. En Doble Producción lo hago muy deprisa pero necesito más máquina; en Acumulado necesito menos máquina pero lo hago a la velocidad mecánica de la máquina.

¿De qué depende para trabajar en una u otra? Depende de la capacidad de paginación de la propia rotativa. Si la paginación de mi rotativa es de 128 en Acumulado o de 64 en Doble Producción, y el periódico es de 96 no tengo alternativa, hay que trabajar en Acumulado. Pero, si el periódico es de 64 páginas puedo elegir entre hacerlas en Acumulado o en Doble Producción. Dependerá del tiempo, de la ventana de producción, de los costes, pues necesito doble plancha de cada pliego.

#### 08.00 EL FORMATO NO ES DIFERENCIADOR

En cuanto al formato: No es diferenciador en España el formato Tabloide. No creo que al principio pudieran unificar los formatos en todo el mundo para todas las ediciones.

#### 08.50 ES DIFERENCIADOR EL NO TENER EDICIONES

“Yo creo una cosa diferenciadora por ejemplo es no tener ediciones. No tener ediciones. Tener una única edición y concentrar tiradas.” En Madrid por ejemplo se pueden tener en un diario como El Mundo: la edición AULA, la edición IFEMA y la edición Madrid. En Madrid se sustituye a veces M2 por la edición IFEMA. A veces se encarta el suplemento de alguna feria. Ese es un especial.

#### 11.00 ES DIFERENCIAL TAMBIÉN LA BAJA PAGINACIÓN

“También es diferencial la baja paginación. ¿Qué pasa? Que hay muchas rotativas en el mundo que son capaces de hacer 32 páginas. Ahora hacer 128 no es tan sencillo.”

Los diarios de pago son menos flexibles en la paginación. Hay infinitas máquinas que pueden hacer 32 páginas. 128 no hay tantas.

#### 13.30 DIFERENCIAL ES LA ESTRUCTURA EMPRESARIAL

Una diferencia también es la Estructura empresarial.

#### 14.30 CIERRES POR ZONAS, REPARTO DE LA ACTIVIDAD ANTE LA CRISIS

Cierre de Metro: no había mercado para todos los gratuitos. A mí me parece muy inteligente que se repartan las áreas a nivel internacional. No sé lo que han hecho, pero el hecho es que se han repartido el mundo por áreas (Acuerdo internacional Schibsted y Metro International).

#### 14.50 METRO PRODUCTO IDEAL

Lo imprimíamos aquí. Es el producto ideal: miles de ejemplares, sin ningún cambio, arrancas y venga, y con una máquina rápida. Fantástico.

#### 15.20 LA ESTRUCTURA ES DIFERENCIAL: SE VE EN EL CIERRE DE METRO QUE FUE MUY FÁCIL

Era nuestro cliente. Cuando visitabas la oficina en el centro de Madrid es que eran cuatro. No había más. No había redactores... Han cerrado de un día para otro. Han cerrado y ya. Pero ¿cómo vas a hacer eso con el ABC?

#### 16.50 NÚMERO DE EDICIONES MAYOR EN PRENSA DE PAGO

Es diferencial el número de ediciones, por lo menos en Madrid, que El Mundo tiene 4 ediciones y Metro una sola.

#### 17.50 SÍ QUE TIENEN EDICIONES DISTINTAS

Pensaba que los gratuitos no tenían ediciones (en realidad esto es una desviación del modelo nórdico que era una única edición por ciudad).

#### 20.00 LOS DIARIOS GRATUITOS SON EL COMPLEMENTO PERFECTO PARA LAS PLANTAS DE IMPRESIÓN

Una cosa buenísima que es para las plantas es producción de lunes a viernes. Es el complemento perfecto en las plantas de impresión con los otros diarios. El fin de semana que es además cuando los nacionales suben de tirada, ellos se retiran. No se pagará ni nocturnidad, ni festivos, ni nada.

#### 21.00 ESTRUCTURA DISTINTA QUE HA DE PAGAR LA PUBLICIDAD

Esos costes, los de la Estructura no están repercutidos en los costes de venta al público. Son los que se tienen que pagar con la publicidad. La estructura de la prensa

gratuita es mucho más flexible. (El esfuerzo que tiene que hacer la publicidad para pagar esos costes es mucho menor).

#### 24.00 TODOS EN COLOR

El uso de las posibilidades técnicas no es diferencial. Desde el 2000, 2002 ya iban todos en color. Hubo una explosión técnica muy fuerte todos adaptaron el color.

#### 26.00 MÁQUINAS PARA 128 PÁGINAS EN COLOR ES UNA GRAN INVERSIÓN

Hacer 32 páginas a color, cuando salen, era relativamente fácil. El problema es que para hacer 128 ha habido que hacer una inversión muy importante. Y no todos han podido.

#### 27.00 NO SALEN EL FIN DE SEMANA PORQUE NO PUEDEN

Quizá no salen el fin de semana porque no tienen canal de distribución para esos días, es decir, el sistema de transporte no concentra tanta gente para distribuirlo. No porque no quieran hacerlo.

### TRANSCRIPCIÓN PARCIAL Entrevista nº 4

Grabación nº: 4. Grabación y Notas manuscritas.

Duración: 26.07 minutos.

Fecha: 13/07/2010

Hora: 12.51

Lugar: Facultad de Ciencias de la Información (Madrid)

Nombre: Víctor Núñez Fernández

Empresa: Asociación Española de Prensa Gratuita

Cargo: Director General

04.50

“Los diarios gratuitos al utilizar la entrega en mano lo han hecho muy bien y han optimizado la distribución. Pero en otro tipo de distribución (la prensa gratuita) no es tan eficiente. Por ejemplo la prensa gratuita universitaria. No hay más que ver aquí (Facultad de Ciencias de la Información, UCM) como se acumulan los ejemplares.”

07.50

“Normalmente son jóvenes estudiantes los que hacen la distribución. O inmigrantes. Lógicamente no es un trabajo muy bien remunerado. Y luego están las distribuidoras que se dedican a la distribución también en puntos (...) Especializadas en puntos de entrega como Boyaca.”

10.15

“La experiencia que está pasando en La Rioja... como banco de pruebas... que El Mundo te regala el Marca al comprar El Mundo... ¿quién regala a quién? ¿A por qué va la gente a por Marca o a por El Mundo?”

11.50

“Esto lo dijo en nuestro congreso el alcalde de Sevilla el 11 de junio... cuando hablamos de prensa de pago habría que especificar también si esa prensa de pago en realidad no es una prensa gratuita cuando la gente está comprando una vajilla y le están dando el periódico. O una película y le están dando el periódico.”

12.50

“¿Yo en realidad estoy pagando 2,50€ por el ABC o por la película?”

21.30

“En la situación económica actual (julio de 2010) ya me está llamando la atención que estén tres (cadenas nacionales de diarios gratuitos). Pero, de hecho, también está documentado... y ahí está la hemeroteca. Yo dije en agosto de 2008 en un curso de la Universidad Internacional de Andalucía que no había hueco para cuatro y en diciembre se cerró Metro.”

23.00

“Él (Arsenio Escolar) es el presidente de la AEEPP, la Asociación Española de Editoriales de Publicaciones Periódicas, al final es un totum revolutum de publicaciones gratuitas, de suscripción y de todo tipo. Y claro a él le molesta que existamos nosotros (Asociación Española de Prensa Gratuita)...”

#### TRANSCRIPCIÓN PARCIAL Entrevista nº 5

Grabación nº: 5. Archivo sonoro y Notas manuscritas.

Duración: 20 minutos.

Fecha: 19/07/2010

Hora: 12.30

Lugar: Sede de DIRCOM (Madrid)

Nombre: Sebastián Cebrián Gil

Empresa: Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM)

Cargo: Director General

02.00

“(Ahora) se produce un cambio en la forma de entender la comunicación que antes se hacía desde un planteamiento unidireccional, es decir tú definías el mensaje, la estrategia, analizabas los mensajes... a un planteamiento bidireccional. Es decir, ahora cualquiera puede convertirse en interlocutor o puede hacer valoraciones de tu compañía o puede generar un clima de opinión favorable o contrario a un determinado tema...”

“Eso hace que el DIRCOM tenga que adaptarse a ese entorno cambiante donde, por defecto quizá el principal elemento de cambio pasa por coordinar todo lo que tiene que ver con la presencia de tu organización en el mundo online. Por mundo online me refiero a redes sociales, blogs, la propia definición del entorno web, etc. etc.”

03.00

“La crisis económica mundial está provocando cambios estructurales en los medios de comunicación.”

04.10

“En ese contexto (de crisis) se está produciendo una metamorfosis muy interesante donde los grandes grupos yo creo que ya han dejado de preocuparse sobre si desaparecerá o no desaparecerá el papel, sino que están evolucionando más hacia un planteamiento de el valor de la marca... es decir lo importante es la fuente, la marca, no el soporte en el que se canaliza la información.”

04.30

“Y ahí los medios gratuitos están exactamente en esa misma clave... pero deberán también adaptarse a este nuevo contexto. Cada vez va a ser más difícil que la gente pague por conocer una noticia, yo creo que eso está abierto y al acceso de cualquiera a través de cualquier entorno digital. Creo que los medios evolucionarán más hacia un planteamiento de análisis, es decir al final el elemento diferenciador que tú puedas dar con respecto a la competencia es el análisis, tu punto de vista, incluso tu posicionamiento ideológico sobre una determinada materia. Y ahí sí que posiblemente tú puedas estar dispuesto a pagar por esa información. Puede ser en soporte papel o en soporte online.

05.45

“Yo no necesito comprar el periódico para saber lo que ha pasado. Lo tengo al instante”

05.50

“Que los medios gratuitos definan su estrategia en contar lo que ha pasado... pues puede ser muy complejo, puede implicar dificultades para que el modelo se sustente.

Yo creo que los medios deben entrar también en esa clave del análisis... que al final estás dando un producto que además es gratuito, pero para que sea realmente interesante... cogerlo y echarle una ojeada debe ir más allá del propio hecho noticiable de lo que ha acontecido, porque eso, por defecto, tienes acceso de forma inmediata.”

06.33

“Estamos en un proceso de reconversión total donde los propios grupos editoriales están reconvirtiéndose hacia una mayor presencia en el mundo digital, a asumir que el papel está perdiendo preponderancia frente a otros canales, a asumir que la marca es un poco el eje de la estrategia frente al soporte, o sea ya da igual, la clave es un poco “quién dice qué”, y además asumir que nunca volverán los tiempos de bonanza absoluta que se alcanzaron y eso pues está implicando EREs, reorganizaciones, reestructuraciones, focalizadas a modelos económicos que sean sostenibles en el tiempo.”

#### TRANSCRIPCIÓN PARCIAL Entrevista nº 6

Grabaciones nº: 6A, 6B y 6C .

3 Archivos sonoros y Notas manuscritas.

Duración: 75 minutos.

Fecha: 20/07/2010

Hora: 10.30

Lugar: Sede de diario Qué! (Madrid)

Nombre: Daniel Extremera Martínez

Empresa: Qué! (Diario gratuito nacional, Factoría de Información S.A.) – Grupo Vocento

Cargo: Director General

#### ARCHIVO Nº 6A

03.15 (MODELO)

“Al final nosotros hacemos un producto para gente que normalmente usa el transporte público y que tiene un tiempo limitado para leer, dentro del tiempo que utiliza para desplazarse hacia sus puestos de trabajo.”

#### COMPLEMENTARIEDAD CON PAGO

“Es un producto que en nuestro caso tampoco pretendemos que sea sustitutivo de la prensa de pago, sino que puede ser perfectamente complementario.”

#### NUEVOS LECTORES

“Seguramente hemos llegado a un sector de público de lectores que no leían prensa y que a lo mejor, no sé en qué porcentaje seguramente sea un porcentaje bajo, pero sí hemos generado nuevos lectores de prensa, a lo mejor de fin de semana o a lo mejor incluso de a diario que no llega a cubrir sus necesidades de información la prensa gratuita (...) y sí necesita cubrirlo con otros medios de comunicación.”

“Hemos generado nuevos lectores.”

05.30

“Están empezando a aparecer nuevas generaciones que no quieren pagar por informarse.”

#### 05.50 FUTURO DE LA PRENSA DE PAGO

“Creo que al final la prensa de pago se va a convertir en una prensa mucho más especializada; que al final vas a pagar por leer una opinión o por leer en detalle una información (...) que quieras que te despiquen y que te hablen en profundidad de un tema muy particular; pero para informarte en el día a día, al final si lo analizamos bien cuando tu llegas a un periódico de pago la noticia ya te ha llegado por otra vía.”

#### 09.00 PRENSA DE PAGO GRATIS

“(La prensa de pago también es gratuita en parte) Todos los servicios regulares que tiene, todas las ventas en bloque que tiene, todos los ejemplares que se están entregando de manera gratuita en universidades, colegios...”

11.00

“Vas buscando tu público objetivo y al final el principal objetivo que tenemos en la prensa gratuita es tener devolución cero.”

“Nosotros tenemos un modelo que al final no permitimos que haya un ejemplar que no llegue a un lector. Si tenemos un problema en algún punto (...) lo distribuimos en otra zona.”

#### 11.40 MULTIIMPRESIÓN

“El modelo al final, respecto a la prensa de pago, cambia por ejemplo en el proceso de producción por el número de tirada el número de ejemplares que tenemos que producir diariamente, en muchísimos de los casos –en nuestro caso en todos- no te permite en un centro de impresión imprimir varias ediciones, o sea no te permite la concentración... Por los tiempos de producción que necesitas... A eso hay que añadir el coste del transporte: el arrastre del centro de impresión a cada una de las provincias.”

13.10

“Por tiempos de producción y por costes de distribución (...) (es mucho más económico imprimir y distribuir) en cada una de las provincias la edición correspondiente.”

13.40

“Cuando aparece la prensa gratuita en aquel momento, por los centros de producción que existían, y por los huecos, “las ventanas de impresión” que se disponían, siempre íbamos detrás de la prensa de pago. En la mayoría de los sitios, salvo en Madrid y en Barcelona que por los tiempos de producción necesitamos una máquina casi en exclusiva para nosotros por el volumen de ejemplares, en el resto de los centros de impresión vamos detrás de la prensa de pago.”

#### 14.40 IMPOSIBILIDAD DE AGRUPAR EDICIONES

“Por la ventana de impresión que quedaba libre en los centros de impresión poder agrupar tampoco ediciones que por cercanía sí tendrían sentido de agruparlas en un centro de impresión, porque el tiempo de producción te dejaba fuera del horario de distribución.”

#### 15.05 LOS DIARIOS GRATUITOS MEJORAN LA RENTABILIDAD DE LOS DIARIOS DE PAGO

“(Al principio la llegada de los diarios gratuitos) Lo que hace es rentabilizar a mayores los centros de impresión (de la prensa de pago).”

“Ahora las tiradas se han reducido... y ya no hay los problemas que había antes con las ventanas de impresión”

“Hay un proceso de externalizar los centros de impresión”

“Hubo un tiempo en que sí que fue un negocio muy importante para los editores tener su propio centro de impresión (...) Y no tenían que acogerse a una “ventana de impresión”. ”

#### 16.40 DISTRIBUCIÓN

“A día de hoy todavía los distribuidores están participados por la mayoría de los grupos de comunicación.”

“Nosotros en el caso de Qué! (pertenece a Vocento) nosotros estamos dentro de la mayoría de esos distribuidores (...) (son los mismos distribuidores que los que distribuyen vuestro producto que los que distribuyen ABC) sí pero con estructuras diferentes. Al final por el volumen y por las particularidades que tiene la distribución gratuita no entramos dentro de las estructuras de la prensa de pago.”

#### 17.40 MODELO DE DISTRIBUCIÓN



“Nosotros tenemos contratado a un distribuidor que él a su vez contrata a unos autónomos que realizan la distribución capilar y luego a unas empresas de servicios que aportan el personal de reparto, los promotores, los chicos que al final están en la bocas de metro repartiendo el producto al lector.”

“El distribuidor lo que hace es por un lado la recogida del producto en el centro de impresión y luego la distribución capilar a cada uno de nuestros puntos de entrega en mano y de dispensador lo realizan una serie de transportistas, que a su vez entregan los ejemplares al promotor.”

“El distribuidor tiene contratado por un lado a los autónomos y por otro lado a la empresa de servicio que aporta a los promotores.”

#### 19.00 APLICACIÓN AD HOC DE DISTRIBUCIÓN

“Nosotros tenemos una aplicación que hemos desarrollado ad hoc (...) Eso es otra cosa que nos encontramos que no había aplicaciones de distribución especializadas en prensa gratuita ni distribuidores. Porque al final cuando contratas a un distribuidor es él el que te proporciona la herramienta.”

#### 20.00

“Decidimos internamente desarrollarla nosotros: contratamos a una empresa de desarrollo y creamos una aplicación de distribución.

“Con eso teníamos varias ventajas: 1. Que la herramienta iba a ser común, porque se la imponíamos a nuestros distribuidores, no como muchas veces en la prensa de pago que al final cada distribuidor tiene su propia herramienta, de esta manera teníamos el control absoluto de nuestra distribución y sobre un solo soporte, sobre un solo software.”

“Estamos muy contentos con la aplicación, porque es una aplicación desarrollada con las particularidades que tiene la prensa gratuita. Con la información que te tiene que dar tu empresa de servicios con los horarios de los chavales, con una serie de herramientas visuales de fotografía para asegurarnos a qué hora empieza el reparto y a qué hora finaliza el reparto, de uniformidad, o sea una serie de particularidades que no tiene la prensa de pago y que para nosotros sí es muy importante.”

#### 22.30 TODOS LOS EJEMPLARES LLEGAN AL LECTOR

“Partiendo de la base de que el objetivo es tener devolución cero (...) todos los ejemplares que estás produciendo llegan al lector final, a nuestro público.”

#### 23.20 LA PRENSA DE PAGO TIENE QUE TENER DEVOLUCIÓN

“El mayor problema que tiene la prensa de pago es que al final sí tienes que tener una devolución, porque tienes que tener una presencia en los puntos. Y si no tienes una devolución tienes un problema. O sea, el ideal de la prensa de pago sería tener un ejemplar al final de cada uno de los días, un ejemplar en cada uno de los puntos. Te da una lectura de: nadie se ha quedado sin leer mi periódico porque no estaba. Porque tienen un problema. Si tú tienes devolución cero en la prensa de pago tienes el riesgo de que alguien haya querido coger tu producto no haya estado disponible en el punto de venta y le hayas dado a degustar el otro (el producto de tu competidor).”

DIFERENCIA>> La prensa gratuita busca tener devolución cero y la prensa de pago la evita.

#### 24.40

“El ideal (de la prensa de pago) sería, donde tú vayas a distribuir, un ejemplar de devolución.”

#### 26.00

“Tenemos unos productos super flexibles para nuestros anunciantes. La semana pasada imprimimos el periódico completamente en verde, por un lanzamiento de una película de Schreck. Y hace un año, con el lanzamiento de la Pantera Rosa, tres cuartos de lo mismo. Imprimimos el periódico con la tipografía en rosa.”

### ARCHIVO Nº 6B

#### 01.00 VENTAJA DE FORMATOS

“Es una de las ventajas de la prensa gratuita (esa flexibilidad para los formatos publicitarios).”

“(La publicidad en la prensa de pago) siempre ha sido mucho más rígida.”

### 03.00 VENTAJA DE COBERTURAS PEQUEÑAS

“Incluso dentro de una misma edición nosotros hacemos acciones puntuales segmentadas. Ya puede ser una falsa portada, ya puede ser un encarte (...) Podemos llegar hasta hacer un código postal, una zona muy concreta, para los alrededores de un centro comercial. Llegamos a segmentar hasta cualquier mínimo territorio que el anunciante esté interesado en tener una cobertura.”

### 03.30 VENTAJA DE CANAL ABIERTO

“Una de las grandes diferencias que tiene la prensa gratuita respecto a la de pago es – y eso entiendo que también se ha ido avanzando con la prensa de pago– es que el canal de distribución de la prensa de pago está muy acotado. Nosotros, nuestros canales de distribución, están muy abiertos. Nosotros podemos distribuir en cualquier sitio, siempre llegando a un acuerdo con nuestro punto de distribución. Tenemos nuestras bocas de metro, tenemos nuestros dispensadores, estamos en los aeropuertos en nuestro caso, puedes llegar a cualquier tipo de acuerdo.”

“En la prensa de pago están mucho más atados. Al final su canal obligatorio tiene que ser la red de puntos de venta, que le genera muchísimos problemas cada vez que intentan salirse de esa red de ventas porque les pueden boicotear la venta en kiosko.”

“Es una limitación muy importante y una gran diferencia respecto a la prensa gratuita.”

GRAN DIFERENCIA: >>>> CANAL DE DISTRIBUCIÓN ABIERTO Y SIN LIMITES

### 05.10

“Los límites son los costes y la creatividad.”

### 05.40 ORDENANZAS MUNICIPALES

“Estamos limitados ... a unos horarios, unas tasas y a una serie de limitaciones dentro del punto de distribución, pero como tenemos un segundo canal que es el del dispensador, ahí no tenemos ninguna limitación en absoluto...”

### 06.40

“Tienes que tener una serie de condiciones para distribuir.”

### 07.00 MODELO

“Al final, lo que buscamos es darle píldoras de información, en alguno de los casos sí desarrollamos algún tema, pero que el lector al final cuando salga de su transporte público hayamos sido capaces de transmitirle todo lo que ha pasado ese día y la información de la que se va a hablar durante ese día.”

“Intentamos transmitir la noticia sin darle ningún posicionamiento político.”

“Tú estás buscando a tu público, no estás en un punto de venta y estás esperando a que tu público vaya a por ti. O sea tú estás esperando a todo el mundo.”

### 08.20 PÚBLICOS: MUJERES

“Para nosotros las mujeres es (un público) muy importante. Por ejemplo, en el último EGM hemos crecido bastante (...) La prensa gratuita tiene mucha más influencia sobre la mujer que la prensa de pago. Nosotros estamos ahora mismo en un 52% de mujeres.”

### 09.00 CONTENIDOS

“Intentamos hacer temas muy locales y que sean temas que a la gente le interesen y contar la crisis de una manera mucho más cercana y que la gente entienda perfectamente los términos económicos y que sea muy cercano. Intentamos que sea un producto muy cercano a nuestro público.”

“Contarle las cosas de qué manera me está afectando a mí esto que ha pasado en nuestro país (...) en la cesta de la compra (...) trasladárselo a términos que todo el mundo entienda y que lo puedan trasladar a su economía doméstica... Que sea importante para su día a día.”

### 11.10 METRO-20 MINUTOS

“Las multinacionales en el caso de Schibsted y de Metro lo que no se permiten es estar perdiendo dinero en uno de los mercados. Tienen una marca muy importante y entonces oye España no les funcionó o durante tiempo sí les funcionó pero, luego empezó a dar pérdidas y tomo la decisión rápido (de cerrar).”

#### 11-50 ESTRUCTURA EMPRESARIAL FLEXIBLE

“Son estructuras (las de los diarios gratuitos) mucho más jóvenes, mucho más nuevas, que al final te permite ser mucho más flexible que un periódico tradicional, que la prensa de pago.”

#### COMPETENCIA

P- ¿Crees que hay sitio para cuatro, bueno ahora para tres cadenas de prensa gratuita?

R-“Es un sector para dos. Uno dejaría un sector muy débil (...) Yo creo que lo ideal en las condiciones económicas en que nos encontramos, y seguiremos durante un tiempo lo ideal sería estar dos.”

#### 12.50 MODELO DE FUTURO

“Yo creo que es un modelo de futuro. Que no nos ha dado tiempo a que sea un sector establecido, nos ha pillado la crisis en un momento muy delicado, de implantar un modelo –insisto- es de futuro. Yo creo que la prensa gratuita va a existir siempre.”

“Lo que hablábamos antes del Diario Médico. Es un producto muy especializado, muy directo al público al que vas, con un segmento de anunciantes muy claro.”

#### PAGO

“La gente no va a pagar por informarse. Va a pagar donde quiera informarse en cosas muy especializadas, donde quiera un análisis muy detallado, leer una opinión...”

#### INTERNET

“Están dando bandazos ahí, porque al final ¿cuál es el objetivo? Generar una vía de ingresos a través de internet (...) y creo que se está enfocando realmente mal, porque no veo que la gente vaya a pagar (...) el usuario final no va a pagar por informarse.”

#### 16.20 SECTOR EQUIVOCADO

“Uno de los problemas que tiene la prensa gratuita es (...) que estamos compitiendo en el sector de prensa; no deberíamos estar compitiendo en el sector de prensa porque al final somos los más débiles dentro del sector de prensa. Deberíamos tener un sector particular para nosotros o estar compitiendo con las grandes audiencias que tenemos. Pero ese es uno de los problemas que tenemos.”

#### 17.00

“Tú tienes que potenciar tu marca, no al nivel de audiencias, no al nivel de difusiones. Es que yo soy ABC y eso me da una posición y una marca muy importante.”

“Son dos actores (la prensa diaria de pago y la gratuita) completamente diferentes y con objetivos completamente diferentes (...) No tenemos que competir nosotros con ellos ni ellos con nosotros. Son dos sectores completamente diferentes. A ver, sí, al final somos soportes en papel, buscamos una serie de lectores, pero en dos líneas completamente diferentes.”

#### 18.40 RESUMEN DEL MODELO

“Nosotros vamos a una serie de público, a un target, y vamos en un horario muy específico y con una función muy clara: que es informar a primera hora de la mañana de lo que está pasando de lo qué ha pasado y punto. Ese es nuestro objetivo.”

>>>> Corroborar que los costes de distribución son muy altos. Porque “interviene mucha gente”.

#### 23.00 CERTIFICACIÓN AUDIENCIAS

“Siempre hemos perseguido ese objetivo: que estemos auditados tanto en difusiones como en audiencias y estar igual que todo el mundo, no estar fuera en otra liga, en absoluto, en eso, en audiencias y en difusiones.”

ARCHIVO Nº 6C

00.00

“Hubo muchísima resistencia hace muchos años de no distribuir conjuntamente (...) Todos teníamos nuestra propias distribuidoras en la prensa de pago y eso al final era un atraso, en costes y en absolutamente todo... Al final con el paso del tiempo y también por un ahorro de costes por lo que tienes que competir es por tu producto.”

#### PROCESO DE LA DISTRIBUCIÓN COMPARTIDA EN LA PRENSA DE PAGO

“Sí que tenía sentido cuando no había la multiimpresión, la mayoría de los periódicos salían de Madrid (...) Cuando llegabas a Galicia el que llegaba a las 8 de la mañana vendía y el que llegaba a las 11 tenía un problema (...) Luego eso con la multiimpresión no tenía ningún sentido: al final estábamos todos a las 5 de la mañana en las distribuidoras y salíamos con coches diferentes a repartir a los puntos de venta (...) lo que se hizo fue la distribución compartida que luego también entró a participar los editores dentro de esas distribuidoras.”

#### 01.00 DISTRIBUCIÓN CONJUNTA QUÉ! Y ADN

“Ese proceso tan largo que se sufrió en la prensa de pago nos lo podíamos estar ahorrando. Nosotros sí hemos dado un paso que es distribuir conjuntamente con ADN (...) en algunas de las zonas, en algunos de los puntos no en todos, pero tanto en Madrid como en Barcelona sí que estamos distribuyendo conjuntamente en algunas de zonas (...) a través de Boyacá (...)”

>> Mandar una copia de la tesis cuando esté presentada.

05.00

“Nosotros intentamos tener también temas propios de investigación (...) a partir de todo lo que nos llega por agencias (...) intentamos sacar su jugo de gabinetes de comunicación de empresas...”

“La venta sana (la venta al número).”

07.00

“Como la OJD está compuesta también por los medios de comunicación se van cambiando las reglas, a juego o a las necesidades que cada uno del modelo tiene dentro de la prensa tradicional...”

09.00

>>> Hay una parte del modelo que es similar: la calidad técnica de impresión se hace en las mismas plantas de producción, los directores son periodistas procedentes de prensa de pago, las agencias de noticias son las mismas, las empresas son de los grupos mediáticos igual en unos que en otros...”

15.00

Confirma que la gratuidad es lo que permite la distribución directa.

“Vas buscando qué público quieres buscar y a partir de ahí diseñas tu distribución”

#### 18.20 ESENCIA DEL MODELO

“Yo estoy seguro que prensa gratuita va a existir siempre. Es un modelo que tiene todo el sentido del mundo. Al final volvemos a insistir, todas las publicaciones viven de los ingresos publicitarios. Si tu eres capaz de llegar a tus lectores que buscan tus anunciantes, es que el modelo está hecho.”

“Tenemos una posición algo débil respecto a los productos tradicionales. Pero al final van a aparecer y están apareciendo generaciones que buscan otra cosa.”

#### 20.00 CRISIS EN EL SECTOR

“(Los centros de impresión) No han cerrado todos los que tendrían que haber cerrado. Todo lo que está alrededor de los medios de comunicación de prensa escrita está sobredimensionado. Hay más oferta de la demanda que hay. Pasa con la prensa tradicional, pasa con la prensa gratuita, pasa con la distribución, pasa con los centros de impresión... Cuanto más tardemos en reajustarnos más problemas vamos a tener... Estamos sufriendo dos crisis la económica y otra estructural del sector y nos han pillado las dos...”

24.00

“Hay una connotación (...) en la prensa de pago tradicional que no tiene la prensa gratuita (...) hay una intención de influir y eso vale un dinero. (El negocio es influir) Eso te permite valorar cuánto quieres perder por tener esa influencia.”

“En cambio la prensa gratuita tiene un objetivo que es hacerse un hueco y hacer rentable el negocio(...) En cambio en la prensa de pago sí tiene un peso la influencia que tú puedas ejercer sobre el país... en el que vivimos.”

#### TRANSCRIPCIÓN PARCIAL Entrevista nº 7

Grabaciones nº: 7A, 7B, 7C y 7D.

2 Archivos sonoros y Notas manuscritas.

Duración: 60 minutos.

Fecha: 22/07/2010

Hora: 10.45

Lugar: Kiosko Parque de la Salud, Pozuelo de Alarcón (Madrid)

Nombre: Javier Castellano Garrido

Empresa: Sierra Madrileña (periódico gratuito comarcal quincenal)

Cargo: Editor

#### ARCHIVO Nº 7A

##### 03.50 DISTANCIAMIENTO CON EL CANAL

“Cada vez más distanciamiento entre la empresa editora y precisamente el canal del que depende que es la distribución. Es decir, las grandes distribuidoras que ahora las están empezando a absorber los periódicos están cada vez más enfrentadas con los kioscos, que son quienes después le venden el periódico.”

##### 04.20 ÚNICO GRATUITO EN MADRID QUE SE REPARTE TAMBIÉN EN KIOSKO

“Soy el único gratuito (Sierra madrileña) que se entrega en kioscos también.”

05.00

“Ambiente global de cabreo que hay entre los vendedores de prensa y los que la hacen la prensa. Precisamente por el tema de las colecciones, por el tema de los videos... que si te regalo ahora un libro, que si te regalo un DVD... Hay unos cabreos... Y cada vez hay un mayor distanciamiento. Es decir cada vez están más enfadados... El único canal de salida del periódico que es el kiosko de prensa...”

##### 06.00 SUSCRIPCIONES

“Directamente es que (el tema de las suscripciones) no les interesa.”

07.10

“Hay negocios nuevos que están surgiendo al amparo de esto que estamos hablando. A mí me llega una empresa y me dicen: oye que yo te traigo los periódicos que tú me digas con un 5 ó un 6% de ahorro respecto a la suscripción anual que te ofrece... juegan con el volumen de negocio...”

08.00

“Existen ya esas empresas y te lo traen ellos con su propio canal de distribución, recogen ellos en imprenta y se lo llevan a los puntos de entrega. A las 7 y media de la mañana lo tienes donde quieras el periódico y además retractilado... con la etiqueta con tu nombre...”

##### 10.20 DUEÑO DE TU PROPIO CANAL

“Por eso en prensa gratuita también te obliga a ser propietario de tu propio canal de distribución. Porque si dependes de otro, es decir, si tú tienes prensa gratuita y para distribuir pongamos el caso... 150.000 ejemplares... no tienes puntos fijos... ¿Cómo controlas si va o no va?”

##### 10.55 EN GENTE DISTRIBUCIÓN POR BUZONEO

“En Gente (semanario gratuito nacional) era buzoneo directamente, pero Gente era un millón y medio, un millón doscientos mil ejemplares cada semana, en dos ediciones

diferentes, o sea 15 cabeceras distintas, en un millón doscientos mil ejemplares cada viernes buzoneados, es decir, era más caro la distribución y entrega que la impresión y casi el sueldo de la redacción (...) Yo creo que eran 7.000 € distribuirla...”

#### 12.35 REPARTO DEL SIERRA

“En el caso ahora del Sierra ahora sí que lo controlo, porque son 12.500 ejemplares, y yo tengo un tío que está entregado porque le interesa no perder el Sierra (...) Es una empresa que me hace el reparto. Pero es que yo tengo hasta “andarines”, es decir lo que es el reparto con rutas hechas (...) en puntos neurálgicos (...)”

#### 14.00 QUINCENAL

“Tengo una media de tres lectores por periódico, que es la media digamos de familia, de media por hogar.”

#### ARCHIVO Nº 7B

#### 02.00

“Los contenidos de la prensa gratuita en ese sentido yo creo que no están acertando (...) están hechos para ser un producto de consumo rápido (...) y lo tiro (...) lo tira en la papelería, ni se lo ha leído mira los titulares y la foto (...) por eso hacen esa maqueta, y ese diseño, meten bocadillos, la cifra, el dato, porque saben que es lo que se va a leer la gente, no se va a leer nada más.”

#### 05.45 LA OPINIÓN ES LA DIFERENCIA

“Yo creo que el tema la opinión es precisamente lo que diferencia la prensa de pago de la gratuita. Porque ¿qué contenido puede dar un periódico, ahora que tenemos Internet? (...) lo que tienes en papel (...) que se escribió el día anterior. Tiene que meter opinión, tiene que meter el valor añadido (...) el “news analysis” (...) agencias de noticias (...) era mandar el teletipo no de la noticia, sino la noticia con el catedrático... que me da la opinión, (...) la noticia y el análisis de la noticia.”

#### 08.20 SON TELETIPOS

“Este tipo de periódicos, si quitas las agencias de noticias (...) son todo teletipos. (...) A mí, en un año y medio que he estado en (el Hospital) Puerta de Hierro (de responsable de su comunicación) me llamó un día un tío de 20 minutos. No me han vuelto a llamar. No hay una elaboración de la noticia. Hay un tío en la redacción que está ganando 700 pavos al mes y tiene en las pantallas EFE, Europa Press y tal, Colpisa y tal, y en la otra para escribir. Para escribir no, para copiar y pegar.”

#### 16.15 PUBLICIDAD Y CONTENIDOS EDITORIALES

“En una página hay dos medias páginas de publicidad, una (editorial) en texto con fotos y otra de publicidad que mandan ellos”

#### 18.30 PUBLICIDAD COMO MECANISMO DE DEFENSA DE LA IMAGEN DE LAS EMPRESAS

“La publicidad sigue siendo un mecanismo de “compra” del medio, “compra” entre comillas. Quiero decir, yo te pago para que me hables bien (de mi empresa) o no saques lo malo. O en vez de poner cinco columnas... (lo publiques en un breve).”

#### 21.30 CONTROL

“Yo tengo un gratuito y tengo OJD, yo estoy en la OJD... Bueno PGD. Yo estoy pagando PGD. Y yo lo tengo en portada el logotipo, bueno ahora lo he quitado... pero lo estoy pagando. Me interesa por las agencias (de publicidad).”

#### 24.30 DESAPARICIÓN DEL PAPEL

“El papel igual. Yo creo que no tiene por qué desaparecer. El problema está en la mentalidad de los que dirigen, de los de marketing, de los que intentan que ese producto sea vendible y tenga éxito. Están anquilosados, están obsesionados con la competencia, obsesionados con los gratuitos, y obsesionados con todo. Yo creo que hay que dejar de mirar a los demás y mirar dentro de uno mismo para ver qué (...) puedes hacer con esa maravilla que tienes que son 60, 70 páginas todos los días que tienes que llenarlas de algo interesante. A lo mejor lo que hay que reinventar es a los periodistas, que son los que escriben, los que hacen las informaciones (...)”

## ARCHIVO Nº 7C

## 01.25 SIERRA NACE COMO SOPORTE PARTICULAR DE PUBLICIDAD

“El Sierra lleva 28 años, es el primer gratuito que hubo, y nació por la necesidad de (...) un empresario, que tenía un negocio y no tenía donde anunciarse. Y montó el periódico para anunciar su negocio.”

## 02.55 MAQUETACIÓN POCO ATRACTIVA PRENSA TRADICIONAL

“La estructura de la presentación de la información de la prensa tradicional para mí es anti marketiniana. Es todo lo contrario a invitar a alguien a que se lea la noticia. Todo lo contrario (...) Yo lo abro y no me está invitando a leer.”

## 05.50 PRENSA DE PAGO CONTRA SU PROPIO MODELO \*\*\*\*\*

“Lo que está pasando es que precisamente esas pérdidas que acumula la prensa de pago, se está intentando solucionar mermando la calidad que era precisamente lo que les diferenciaba de la (prensa) gratuita. Es decir se están “cepillando” a los históricos, a los que dominan el medio, a los que sabe escribir (...) porque les salen muy caros y entonces prefieren tener cuatro plumillas de recién salidos de la facultad o ni eso y ya les enseñaré yo (...) pero ahora los tienen metidos en El País y en El Mundo.”

## 08.30 PRECARIOS PERIODISTAS

“La de Europa Press resulta que es la misma periodista que la SER, porque con Europa Press no vive (...). Y te va con el mismo micro (...).”

## 09.10 CONTRASTE EN EL LECTOR

“Ahora tiene que ser el lector el que contraste.”

## 10.50 CÓMO SE HACEN LOS MEDIOS

“Los gabinetes de comunicación prefieren que no vaya nadie (ni el becario ni el periodista curtido). Ya te lo mando yo. La foto (...) La noticia escrita (...) vas tan rápido y tan acelerado que lo vas a fusilar, copiar y pegar (...) me lo vas a sacar así tal cual (...) no tiene tiempo para ponerse a preguntar ni a llamar para ampliar la información, te lo va a sacar así...”

“El periodismo de hoy está más cerca de la gratuita que de la de pago.”

## ARCHIVO Nº 7D

## 03.00 MODELO TRADICIONAL

“La prensa tradicional “pisa moqueta”. No ha salido al asfalto todavía. Salen al asfalto los fotografías (...) el periodista (...) hay algunos que van con su libretita...”

## 04.10 NO LE QUITA PUBLICIDAD

“La prensa gratuita no le ha quitado tarta de pastel de publicidad a la tradicional (...). Incluso ha provocado, en su día ahora ya no porque ahora se ha recortado, en su día provocó un incremento de sus partidas publicitarias (...) Ninguna empresa dijo “voy a quitar de El País para ponerle al Qué! También tengo que estar ahí.”

## 07.10 PRESENTACIÓN ATRACTIVA

“Estos venden todo (los diarios gratuitos) (...) Se están vendiendo en cada página (...) La portada es un anuncio y está pensado para que sea un anuncio.”

## 08.10

“Si yo consigo que un tío se queda en la página parado tres minutos esta publicidad (que va en esa misma página) vale más.”

## 14.30 INTEGRAR LA PUBLICIDAD EN EL DISEÑO

“(Habría que) darle ese valor añadido a la publicidad que forme parte del diseño de la página, no solo la publicidad en sí misma, el anuncio en sí mismo.”

## TRANSCRIPCIÓN PARCIAL Entrevista nº 8

Grabación nº: 8.

1 Archivos sonoros y Notas manuscritas.

Duración: 60 minutos.

Fecha: 23/07/2010

Hora: 10.56

Lugar: Cafetería de la Estación de Las Matas (Madrid)

Nombre: Fernando Mas Paradiso

Empresa: elmundo.es (periódico digital de El Mundo)

Cargo: Director Adjunto

## 00.00 DIFERENCIAS DG VS DP

“La prensa gratuita es una prensa de “picoteo”. Una prensa de 10 minutos en el metro, en el tren. Es una prensa casi sin opinión (...) Y es una prensa dirigida de alguna manera a los commuters.”

“Con la prensa gratuita pasa un poco eso (algo parecido al book crossing). Uno lee un periódico y lo deja en el asiento del metro o en el asiento del tren o del bar, y cuando compra el periódico, no. Y además creo que hay algo muy curioso en la prensa gratuita frente a la prensa de pago es la identificación personal. Este es un país donde los lectores de prensa tradicional se identifican claramente con una marca. La prensa gratuita no identifica. Uno no es, creo, del Qué!, o del 20 Minutos, o del ADN. Es de lo que le cae en la mano.”

## 02.30 IDENTIFICACIÓN CON LA MARCA EN PRENSA DE PAGO

“En la prensa tradicional, primero el lector se identifica con una marca, se identifica con los personajes que crean esa marca, es decir con las firmas de opinión, con los redactores, con los directores... es una prensa que claramente tiene un contenido mucho más político y de influencia en la sociedad. Aquello que se estudiaba (...) de la agenda setting, intentan marcar la agenda del día y claramente los contenidos son ... infinitamente de mayor calidad..., mucha más profundidad...”

## 04.00 GRATUITOS DE CALIDAD

“Y eso no significa que los gratuitos sean malos. Yo conozco gratuitos realmente interesantes. En Londres hubo una experiencia yo creo que cuajo al principio, luego no..., el London Paper, de News Corporation... fue una experiencia tanto en el diseño que hizo Al Triviño, como en los contenidos muy interesante. Era la gama alta de los gratuitos... Y de alguna manera yo creo que en España lo hay... Creo, por ejemplo, que en España ADN intenta ser la gama alta de los gratuitos... quizá se aleja más del modelo.”

## 05.10 GRATUIDAD VS PAGO: MÁS VALORA LO QUE PAGA

“De alguna manera los gratuitos tienen cierto parecido con los inicios a principios de la década pasada de los dos mil con Internet. Que era un cúmulo de cositas donde la gente cogía y seleccionaba. Tiene un claro parecido en el sentido de que son gratuitos... Parece una obviedad y es una obviedad lo que voy a decir, pero es decir el hecho de pagar por un producto la gente le da más valor. Y le da más valor a todo el contenido de ese producto. Estoy hablando no solo de la información y de la opinión sino incluso de la publicidad.”

## 08.00 HAY QUE HACER ALGO

“Estamos viviendo desde hace años y más intensamente desde el último año, una revolución en los medios de comunicación en la que nadie tiene claro qué hay que hacer, pero todo el mundo tiene claro que hay que hacer algo.”

“Al final nos encontramos con varios dilemas:

Uno el poder de internet

El gap generacional brutal que está habiendo en España sobremanera entre una generación nada tecnológica y una generación básicamente tecnológica (...)



Nos encontramos con que determinadas generaciones, probablemente de 45 para abajo y sobre todo 35 para abajo el consumo del producto tradicional es cada vez menor y el consumo de internet es cada vez mayor (...)

#### 10.00 INMOVILISMO DE PRENSA TRADICIONAL

“Hay (...) al menos dos razones por las que se está produciendo eso: una porque la gente no tiene tiempo y la gente al final lee la información en soportes móviles, la escucha en la radio, la ve en la televisión si puede, incluso la gente que compra el periódico no tiene tiempo para leer el periódico. Y segundo: Yo creo que los periódicos saben que tienen que cambiar sus contenidos, y creo que ante la incertidumbre y la crisis que estamos viviendo han decidido que no es el momento.”

#### 11.10 QUALITY PAPERS

“Si el contenido de un periódico, y hay dos, los dos grandes de este país que ya están virando claramente hacia otro modelo, poco a poco, pero si los contenidos de un periódico impreso del día 23 de julio de 2010 el 70% o el 80% el lector ya ha tenido ese input informativo a través de internet de la radio y de la televisión llega un momento que dice tiene un deja vu permanente de información (...) Entonces se sostiene porque hay firmas que interesan, hay enfoques que interesan (...) Este debate que hoy se acentúa por la crisis es un debate que yo he oído en mi periódico desde hace muchos años. Yo me acuerdo escuchar la frase “hay que hacer un quality paper”, al modelo anglosajón, The Times, The Guardian, Telegraph... Aquí las portadas de los periódicos, todos los sabemos, que son prácticamente clónicas. Y además parece ofensivo, o parece que alguien lo ha hecho mal si no es así. Y en la prensa anglosajona, muy pocas veces se produce eso. Hombre, pues cuando es obvio (...), pero día a día las apuestas son diferentes.”

#### 13.10

“Ben Bradley (director The Washington Post) llamaba “SMERSH”: Society, Medicine, Education, Religion and other Shits.”

#### 14.00

“La gente está muy cansada del modelo (de información) político.”

#### 14.40 PERIODISMO DECLARATIVO

“Una cosa es estar informado, tener opinión, tener criterio (...) y otra cosa son los dimes y los diretes de la política, Rajoy dice Zapatero le responde. ¿Eso qué es? ¿A quién le interesan los dimes y diretes? (...) El periodismo declarativo no es más que el periodismo declarativo (...) Yo creo que no se pueden hacer los periódicos con eso (...).”

#### 17.45

“La prensa tradicional de calidad es influyente. El Mundo, El País, el ABC, La Vanguardia, El Periódico... Ahora, tienen un problema que, siendo muy buenos periódicos, tienen un problema y es que hay un sector de la sociedad, que al final es el que consume, que no o que se aleja o a la que no le resulta atractiva. Y no estoy hablando de cualquier gente. Estoy hablando de profesionales...”

#### 18.30 CONSUMO INFORMATIVO DE INTERNET

“que prefieren ver elmundo.es (...) Y eso se ve en las curvas de tráfico que tenemos nosotros, les da las pinceladas informativas del día (...) Son que a primera hora del día la gente llega a la oficina y consume internet, empieza a subir el día, luego se mantiene bastante estable hasta las dos de la tarde (...) que tiene otra subida, la gente antes de irse a comer se va informada, se mantiene así hasta las 5, 6 de la tarde que vuelve a tener un repunte y el último repunte pues ya a las 8, 9 de la noche.”

#### 19.35 CAMBIOS POR LA CRISIS

“Es cierto que, no sé explicar por qué, a raíz a de la crisis, el año pasado el tráfico cambió, se fueron desplazando las horas. Nosotros creemos que es por el número de desempleados y que consumen Internet probablemente más tiempo pero a horas más desplazadas (...) Y también es cierto que coincide con que nosotros abrimos nuestra edición en América...”

20.45

“Yo me acuerdo cuando salió la prensa gratuita y... ¿nos afectará o no nos afectará? Bueno, todos los análisis en los países nórdicos que es de donde viene, más o menos esta cultura europea de prensa gratuita, indicaban allí que no solo no habían afectado a la prensa tradicional (...) sino que habían fomentado la lectura y que si la gente se engancha a ese producto luego quiere más. Bueno, yo no sé si aquí ha pasado eso. Me da la sensación de que no (...).”

21.40

“Es que nadie sabe nada (...) es que estamos viviendo un momento muy complicado.”

22.00

“En España yo creo que no ha afectado (...) han convivido, han sido complementarias (la prensa de pago y la prensa gratuita).”

22.40

“Hay otro gran debate en España (...) los medios tradicionales de pago que tienen además (...) en España los grandes webs de información digital en abierto.”

30.10

“El mayor drama es que uno puede encontrar a veces un periódico que es un clon de las 24 horas del día anterior y eso empieza a defraudar.”

30.30

“Y después, dentro de este gran debate, de este gran colapso que tenemos, está entre la prensa de pago y la prensa gratuita, está los medios tradicionales que son muy potentes en internet, está el debate ¿internet abierto o internet cerrado?”

31.40 INFORMACIÓN DE PAGO EN INTERNET

“Aquí hubo una experiencia en su época, en el año 2000, 2001, (...) incluso 2002, que El País cerró y se convirtió en un modelo de pago, bueno fue una catástrofe (...) ¿Por qué? Bueno, porque siendo una opción fue una opción fuera de contexto.”

34.00 MODELO DUAL

“El Mundo ha apostado por un modelo dual. Que es elmundo.es como líder de información general en español, en el que los contenidos del papel siempre han tenido poco reflejo, pero ahora tienen menos, y un modelo, y una opción en internet de pago, que es el contenido del periódico tremendamente enriquecido. Es decir, poniendo en el escaparate digamos a la redacción del periódico y el valor añadido del periódico que son sus periodistas sus comentaristas (...) Estamos en un proceso experimental. Esto es prueba-error. Internet funciona mucho con prueba-error. (...) Tiene una cosa muy buena y es que lo que funciona se quita y no tiene mayores consecuencias.”

36.00

“La experiencia de Orbyt yo creo que pone de relieve una cosa que yo creo que es muy interesante; primero que El Mundo ha sido el primero en hacerlo; y lo ha hecho no de una forma radical sino de una forma bastante inteligente. Estando incluso de acuerdo con algunos matices con el modelo. No ha cerrado su web de información general, sino que ha abierto otra alternativa (...). Y hay que hacer un análisis yo creo que muy frío de eso. Un suscriptor de papel que deja el papel y se va a Orbyt supone inmediatamente un beneficio para la empresa que se cuantifica en lo siguiente: un ejemplar, papel, tinta, rotativa, distribución; es decir todos esos insumos necesarios para que un periódico llegue a manos de un señor.”

39.10

“(El éxito de) ese modelo (Orbyt, de pago) puede convertirse en un cierre de web.”

40.20

“Elmundo.es (...) es que ya es un negocio (...) que genera en el año 2009 unos ingresos superiores a 17 ó 18 millones de euros (...) Pero claro, ojo, sin rotativa, sin distribución, sin papel, con una redacción obviamente, con unos ordenadores, y con un CTD que da salida a la información (...).”

42.00

“Orbyt es un producto pensado claramente para soportes móviles (smartphones, tabletas, etc.).”

43.30

“La prensa tradicional (...) no es el soporte, es la marca, es el contenido es decir ¿qué más me da cómo me llegue?”

43.50 IDENTIFICACIÓN LA GRAN DIFERENCIA ENTRE DG Y DP

“Y quiero saber que dice “mi periódico”; en este país somos mucho de “mi periódico”; que esa es para mí la gran diferencia entre la prensa gratuita y la prensa de pago. Es “mía”, no solo por el hecho de comprarla sino porque me identifico con esa marca.”

44.15 MENOR COSTE A TRAVÉS DE INTERNET

“Es más, incluso me es más barato, porque en el soporte electrónico resulta que el periódico me puede costar más barato, porque el ejemplar me cuesta 0,79€ y en el kiosko me cuesta 1,20€, porque no tengo los costes de distribución, ni del kioskero, ni de nada, oiga, estoy bajando el precio del periódico 50 céntimos o 40 céntimos (...) Todo este debate es la crisis en la que estamos...”

47.05

“Y yo llevo 20 años en una casa donde vengo oyendo desde el minuto uno que no durábamos dos minutos y ya llevamos 20 (...) vamos a por los 25.”

49.00

“En junio del año 2000 elmundo.es sirvió en torno a los 22-24 millones de páginas. En ese año OJD las mediciones de audiencia las hacía por páginas y visitas, pero básicamente el dato que se daba relevancia eran las páginas. Hoy, elmundo.es ha alcanzado picos de 400 millones de páginas, 10 años después, pero lleva años por encima de los 280 y 350 millones de páginas (...) Ha multiplicado por 20 el número de páginas. Pero es que en el último año el crecimiento puede haber sido de 19 millones de enero de 2009 (...) de usuarios únicos, a, el mes de mayo (de 2010) 28, y a estabilizarnos por encima de los 25-26 millones.”

50.50

“Y después hay un elemento clave. Y es que en la prensa tradicional uno lee lo que le dan, y en internet uno lo que quiere. Y en la prensa gratuita uno lee lo que le dan y lo que quiere. Porque como es gratuito puede coger tres. Uno no compra un periódico y si no le gusta parte del contenido va al kiosko y lo devuelve. No puede (...) Pero si uno entra en ElMundo.es, o en ElPais.com, o en NYTimes, y hay algo que no le gusta o que no le es suficiente, va buscando de un sitio a otro. Es más, los usuarios no son de un medio de comunicación, son usuarios probablemente de más de dos medios de comunicación y de redes sociales, y de bancos, y de YouTubes, y de muchísimas cosas. Un usuario de internet “hard” tiene muchísima vida dentro de internet, tiene un recorrido diario de Internet, que se puede seguir, realmente “aterrador” de las cosas que hace (...) Pero, probablemente, un usuario normal de internet no ve solo un medio de comunicación en internet...”

53.40

“Internet la gente no lo identifica con barricadas ideológicas.”

57.30 MODELO DUAL SOSTENIBLE

“Yo creo que el modelo dual es el modelo ideal y además creo que es un modelo sostenible. Orbyt no necesita un millón de lectores, porque nunca los ha tenido el periódico, de lectores no, de compradores, a lo mejor necesita 50.000 o 100.000 no lo sé; a lo mejor necesita un uno por ciento de los usuarios de ElMundo.es (...) a lo mejor resulta que con los ingresos del papel, los ingresos de Orbyt, mas los ingresos del elmundo.es en abierto el modelo es sostenible y perfecto. Bueno, ¿por qué no? Pero hay un elemento clave para mí, para que esto funcione: y es que Orbyt tenga unos contenidos absolutamente exclusivos y diferenciados.”

## TRANSCRIPCIÓN PARCIAL Entrevista nº 9

Grabación nº: 9.

Archivo sonoro. Notas manuscritas.

Duración: 40 minutos.

Fecha: 26/07/2010

Hora: 10.50

Lugar: Oficinas de ADN en Madrid

Nombre: Andrés Gil

Empresa: ADN

Cargo: Subdirector

## 02.40 LOS DIARIOS GRATUITOS SON TAMBIEN PERIODISMO

“En esencia (la prensa gratuita) no deja de ser periodismo y son las herramientas básicas del periodismo y es buscar información y contarla con los medios que tienes y los recursos con los que cuentas. Y eso tiene pocos secretos, al final el periodismo no deja de ser contar aquello que alguien no quiere que se cuente, en algún sitio.”

## 03.15 DIFERENCIAS EN EL MODELO DE PG

“Yo creo que a eso nos dedicamos todos y cada uno con su modelo, porque sí que es verdad que tampoco los tres periódicos grandes de distribución gratuita que existen son iguales. No sé tampoco hasta qué punto el lector lo percibe, pero los que estamos sí que creemos que son tres modelos distintos.”

## 03.45 DIFERENCIA EN LA DISTRIBUCIÓN

“Yo creo que la mayor diferencia (con la prensa de pago) en cuanto a la forma de negocio sí que está en la distribución, porque sí que es verdad que nosotros no llegamos ni estamos en todas las provincias de España ni en todos los kioscos de España. Pero sí que es cierto que es una distribución proactiva, es decir nosotros le hacemos llegar nuestro trabajo al lector. Y es verdad que escogemos donde se lo damos.”

## 04.20 EVOLUCIÓN DEL MODELO

“Ha habido en todo esto también una pequeña evolución. Digamos que en la explosión de la prensa gratuita hace diez años en España, la distribución era más enfocada a las grandes concentraciones de personas. En las horas punta de la mañana, etc. Pero nosotros ya estamos, y supongo que los demás parecido, en nuestro caso prácticamente estamos en un 60% en distribución en promotores (...) en núcleos de transporte o de concentración y en un 40% en expositores (...) en cafeterías, restaurantes, agencias de viajes, hoteles (...) Según que sitio sea dejas 25 periódicos, dejas 50 periódicos, dejas 100 periódicos, con lo cual ya empieza a ser una distribución que se acerca casi a la suscripción, y eso permite una capilaridad muy grande, que no te daba la distribución en masa, y escoger (...) por lo que sea me apetece que mi periódico esté en los gimnasios de nasequé o en los hoteles de nosecuánto...”

## 06.10 DIFERENCIAS EN LA DISTRIBUCIÓN EN LOS TRES DG

“Luego es verdad que muchas veces el mero hecho de que te algo te cueste, pues también lo valoras más y luego tampoco sabes hasta qué punto te escogen a ti en lugar de al otro. Pero bueno, sí que es verdad que, más o menos, en las grandes ciudades los tres periódicos imprimimos unas cantidades parecidas y devoluciones no tenemos y tampoco los tres tenemos el mismo tipo de distribución.”

## 07.10 TRES GRANDES GASTOS

“Nosotros es verdad que tenemos tres grandes partidas de gastos que son el papel, la impresión y la distribución, es lo fundamental porque al final son tiradas muy altas.”

## 08.10

P- Vosotros (ADN) quizá sois los que más os acercáis al modelo de la prensa tradicional...

“Sí, por lo menos en cuanto a los temas, el diseño (...) el tratamiento, es verdad que hay más para leer, son más largos los temas (...) que sea un modelo que se acerca más al de la prensa tradicional.”

## 08.45 CRISIS EN EL MODELO DE LA PRENSA TRADICIONAL

“Nosotros pensamos también que si hay crisis en la prensa tradicional, evidentemente es una parte importante es lógicamente la crisis económica, pero probablemente venía una crisis de antes relacionada con pérdida de lectores, y pérdida de venta al número, que seguramente tenga algo que ver con los temas que trataban, y con esa sensación que tienen muchos lectores de que los medios se convierten en, no sé si en trincheras de partidos, o por lo menos que se pegan demasiado a una política concreta.

## DIÁRIOS GRATUITOS MENOS POLÍTICOS

“Y es verdad que ahí nosotros intentamos de ser más transversales en lo político, aunque seamos progresistas en lo social. Nosotros no cabe duda pues que hay temas que no sé, la homosexualidad, el aborto, el divorcio (...) todas estas cosas nosotros las tratamos, pues como creemos que tenemos hacerlo, pero en lo político es probable que sí que seamos más transversales y menos comprometidos con unas siglas.”

10.50 PELEA ENTRE EL MUNDO Y EL ABC POR LA 2ª PLAZA

“La inversión depende de si eres el 2º o el 3º, muchas veces las centrales de medios compran también en función de eso.”

## 11.00 TRABAJAMOS IGUAL QUE EN PERIÓDICOS DE PAGO

“Nosotros la verdad, es que hay muchos que trabajamos aquí que hemos trabajado en periódicos de pago y (...) nuestro día a día es igual que si fuera en cualquier otro medio de comunicación. O sea, no trabajamos con el chip de que como es un periódico gratuito es barato. Nosotros (...) seguimos el mismo rigor, la misma forma de trabajar, la forma de abordar los temas (...). Luego ya es el soporte que tengas (...). Nosotros también lo pensábamos al principio. También son gratuitas las Radios, las Teles (...) Internet...”

## 12.10 EL PROBLEMA ES OTRO: EL ENFOQUE DEL SOPORTE FRENTE A LA TECNOLOGÍA

“Yo creo que casi es más interesante ver qué pasará o como la prensa en sí, tiene que abordar esta evolución tecnológica tan rápida, para no quedarse viejo al día siguiente, independientemente de si ser gratuito o no gratuito (...) Está el problema que entre las radios, las webs, los SMS, en fin, estás al tanto de lo que pasa al minuto, entonces para que un periódico al día siguiente te siga interesando (...) ese es el quiz (...) Yo creo que ese es el reto de la prensa. Que es para todos.”

[illegible]

### 15.15 FÓRMULA DISTINTA DE ADN (2ª GENERACIÓN)

“Se supone que son periódicos que te duran veinte minutos, el trayecto del metro por ejemplo. Nosotros, por ejemplo, el viernes siempre hacemos una doble página, el Weekend, (...) pero claro si te lees esto, yo ya no sé si te queda para llegar a los veinte minutos...”

## -CON SUDOKU

## 15.50

“Nosotros queremos hacer un salto. Este no es un periódico de usar y tirar, no es un periódico para que usted termine y se lo deje al otro, y el otro al otro y el otro al otro y luego en el EGM dé muchísimos lectores. No sé si es un contrasentido o no con el modelo de negocio (...) Que las aperturas de página pues que se note que es un tema de apertura, que esté redactado, que tenga trabajo (...) Es un enfoque. La competencia en la sección de local en su primera página dé dos o tres veces más noticias que nosotros en toda la sección, pero las da más pequeñas.”

17.15

“Nosotros sí que... apostamos por temas que nos parecen interesantes y le damos todo el espacio que podemos darle (...) Una entrevista grande... una página entera para hablar del Cine en guerra.”

#### 18.30 CRISIS EN EL SECTOR

“Es verdad que la crisis publicitaria en la prensa es tremenda. Eso es verdad.”

19.15

“Todos hemos hecho ajustes. En ADN.es hemos hecho ajustes, sí, teníamos una plantilla muy grande y ahora pues es una plantilla pequeña (...) Todos hemos reducido en tiradas y en paginación. Nosotros hace tres, cuatro años hemos llegado a 54 páginas, 48 páginas. Eso es como Público hoy. Y el planillo te lo marca la publicidad, y ahora no pues no sé, es verdad que estamos en julio, veinte páginas (...) Todos hemos estado hace tres cuatro años en más de un millón de ejemplares y ahora no. Y en paginación tampoco.”

20.40

“Lo que sí que es cierto es que nosotros estamos bastante ajustados en cuanto a costes e ingresos. Supongo que al ser los últimos, también empezamos con una estructura más diferente, más reducida... y estamos cerca, en cuanto repunte un poquito, yo creo que las previsiones son de llegar a un punto de equilibrio.”

#### 21.30 AVANCES QUE TRAEN LOS DIARIOS GRATUITOS

“Nuestros periódicos siempre han sido 100% color (...) el nuestro, seguro, desde el principio (...) Y es verdad que sí que se han introducido temas que en la prensa tradicional no se atrevían o les parecían, quizá más sociales o más de interés humano (...) Donde también ha abierto camino, que es algo que a los periodistas nos da mucha rabia siempre pero hay que reconocerlo, es en la invasión publicitaria. Es verdad que ya ha habido campañas de publicidad, recuerdo una de Acciona con falsas portadas en ABC y en El Periódico de Catalunya. Y hasta hace poco pues había periódicos que no llevaban publicidad en la página dos y ya la llevan, y anuncios que te atravesaban por la mitad del periódico y que ahora ya los llevan, eso es verdad (...) la verdad es que nosotros, lamentablemente, en eso hemos sido más osados.”

#### 24.00 BAJADA DE TARIFAS

“Con la crisis que tenemos todos los periódicos, los grandes los pequeños, han bajado muchísimo las tarifas, es una competencia terrible (...) Ahora están muy baratas, de hecho tu coges un periódico El Mundo, El País y de repente ves este anuncio a toda página del restaurante de la esquina ¿cómo lo ha pagado? Pues porque no es tan caro. Ya no es tan caro. Todos han bajado mucho los precios.”

#### 24.40 PROMOCIONES

“Nosotros (ADN) siempre hemos tenido promociones (...) En las promociones hay de todo tipo. Nosotros tenemos promociones propias. En todo esto siempre hay intermediarios, la verdad (...) Hay empresas que te ofrecen productos, y entonces llegas a un acuerdo con ellos en cuanto al precio (...) que se le ofrece al lector. Entonces el lector llama, por cada llamada o SMS, te quedas con una parte, y posteriormente pues hay un sorteo (...) y el lector se lo lleva. O directamente se compra (...) siempre suele haber un límite.”

“Nosotros lo hemos hecho con Telecor, que es de El Corte Inglés, con FNAC con los que tenemos un acuerdo preferencial para un montón de promociones, y Carrefour... Hay un intermediario que es el que gestiona el contacto entre el medio y el proveedor, y ya está... y se pone de acuerdo. Luego, claro tienes que negociar, pues mira vamos a darle este apoyo, la publicidad en la que se comunica la promoción. Pues no sé cuántas medias páginas, un cupón en primera (...) Hemos hecho de todo: cámaras, de video, fotos, de todo... Hay unas que funcionan mejor y otras... Luego con la FNAC tenemos otro que nos va muy bien, que es un cupón de descuento por DVDs, no sé si son 5 euros. Entonces con ellos tenemos un acuerdo preferencial por el cual llevamos allí los periódicos y ellos pues cada año les dejamos un espacio publicitario para que cada año comuniquen sus cosas y hacemos dos o tres o cuatro promociones.

27.10

“Luego tenemos otras que a lo mejor son más pequeñas, pero que depende de cada ciudad; (...) con unos que organizan conciertos de música. Entonces, pues el acuerdo qué significa, que nosotros salimos con el sello en los carteles, en las entradas y en los anuncios, y entonces ellos a cambio pues nos ponen alguna publicidad y además nos regalan equis entradas, que nosotros esas sí, sorteamos directamente los lectores y vienen aquí a recogerlas. Y esas nos van muy bien (...) Pueden ser entradas (...) AC-DC, Madonna, lo mejor de lo mejor, pero incluso el Circo del Sol. Y esas nos van muy bien.”

29.45 FENÓMENO URBANO

“Es muy urbano. Es verdad que es un muy urbano. Muy pegado a la ciudad, cosmopolita, es un periódico que además se acerca bastante a la juventud.”

30.10 PERFIL DEL LECTOR: GENTE ACTIVA

“El EGM te lo explica, que el lector medio de un periódico tradicional tiene una edad de 40-45 años, y suele tener un 70% hombres, 30% mujeres. Nosotros nos acercamos más a 25-30 años y desde luego que es un 50% hombres, 50% mujeres (...). Hay que tener en cuenta que estos periódicos, en el momento en el que están en circulación, sobre todo entre las siete y las diez de la mañana, y a demás está yendo a estos sitios que hablábamos restaurantes, cafeterías, gimnasios... pues estás llegando a gente activa. No es gente no formada. Es gente que está en la calle, y si está en la calle a esas horas es porque o va a trabajar, o va a estudiar, o tiene cosas que hacer. Es gente activa, que está ocupada (...) que va a estudiar, que tiene inquietudes.”

32.15 INTERACTIVIDAD CON EL LECTOR

“Lo que sí que notamos, precisamente por esta distribución tan masiva, es bastante comunicación con el lector. Yo supongo que a los demás también les pasa. Lo que yo no sé es la atención o no que le prestan al lector. Yo tampoco soy muy fan de esto que se llama “periodismo ciudadano” (...) pero es verdad que sí que una pista te pueden dar y escriben mucho y llaman mucho, y ayudan bastante en el trabajo. Luego nosotros tenemos que hacer nuestro trabajo (...) El filtro ha de existir siempre.”

34.00 VÍNCULO INFORMATIVO VS VÍNCULO EDITORIAL CON EL LECTOR

“Y eso que es una relación que, a diferencia de la prensa tradicional, se establece en términos de información. En cambio, el vínculo que siempre ha habido tradicionalmente, entre la prensa tradicional y el lector, era un vínculo de ideas, de forma de ver la vida, de forma de pensar, era un vínculo editorial. De hecho, siempre se ha dicho “es más fácil cambiar de mujer que cambiar de periódico”. Que eso supongo que con el tiempo ha cambiado. Pero bueno, es verdad que había una comunión más de principios editoriales. Y en nuestro, caso la relación es de información, información, información.”

35.00 MULTIPLATAFORMA DEL GRUPO PLANETA

“A nosotros nos comercializa la publicidad A3 Advertising. Este es un periódico del grupo Planeta, y Antena 3 está participada mayoritariamente por el grupo Planeta y su empresa de publicidad es A3 Advertising (...) que lleva Antena 3, Onda Cero, Movierecord, Unipublic, ADN, Europa FM... La Razón no, La Razón va por libre (...) Suelen ser anunciantes compartidos, que se les ofrece la multiplataforma, etc.

36.10 RECORTES

“(Con respecto al principio) se han recortado ciudades.”

36.50 SÓLO PLANETA

“Al principio el proyecto eran Planeta más editores (locales). Ahora ya no. Ahora es solo Planeta. En ese cambio sí que hubo algunas plazas que se dejaron (...) Y eso también nos ha permitido simplificar mucho el modelo de negocio y hacerlo más ajustado.”

37.15 REDACCIÓN CENTRAL Y AGENCIAS

“La Redacción central está en Barcelona (...) Esa es la intención, que sea información propia. Ese es otro cliché, “que los periódicos gratuitos son agencias”. Tampoco

necesariamente la información es 100% agencias. Hombre, las agencias te ayudan pero tienes que dar importancia a lo tuyo (...) la información se puede abordar de otras maneras (...)."

-¿ERA ADN ACTUALIDAD, DEPORTE, NOTICIAS?

-“¡Qué va!”

“Se hizo un concurso de ideas para el nombre y la idea es de los mismo que crearon Vueling, Vueling era de Planeta, bueno de Lara (...) Queríamos un nombre que remitiera a Tecnología, modernidad...”

#### TRANSCRIPCIÓN PARCIAL Entrevista nº 10

Grabación nº: 10.

Archivo sonoro después de la entrevista y Notas manuscritas.

Duración: 10 minutos.

Fecha: 26/07/2010

Hora: 11.50

Lugar: Oficinas de ADN en Madrid

Nombre: Albert Montagut

Empresa: ADN

Cargo: Director

Entrevisto brevemente también a Albert Montagut (Fe de Erratas), director de ADN y alma mater del periódico. Tras la entrevista con Andrés Gil, subdirector, me atiende unos minutos.

Resumen de las ideas que me indica.

-ADN es un planteamiento diferente, un modelo diferente, el más distinto de los 4 gratuitos que había en ese momento. El más identificable, más diferencial.

-Gracias a ese planteamiento fue la más rápida introducción de la historia de la prensa en España de los últimos 20 años. 2 millones de lectores en un año.

-Se implantó enseguida.

-Toda la prensa de modelo tradicional sabe que tiene que cambiar su modelo, pero tienen la “picha hecha un lío”, que no saben qué hacer. Saben que tienen que cambiar pero no saben qué hacer.

#### TRANSCRIPCIÓN PARCIAL Entrevista nº 11

Grabación nº: 11.

Archivo sonoro y Notas manuscritas.

Duración: 10 minutos.

Fecha: 26/07/2010

Hora: 13.50

Lugar: Oficinas centrales de Microsoft en España, Pozuelo de Alarcón (Madrid)

Nombre: Alejandro Borges Chamorro

Empresa: Microsoft Ibérica S.R.L.

Cargo: Director de Relaciones Corporativas

00.00

“Ahora mismo una relación comercial no puede ser distinto a cómo te relacionas socialmente.”

“¿Qué modelos están teniendo mucho éxito? Por ejemplo modelos de empresa que son calcos de modelos americanos (..) BuyVip ¿por qué BuyVip va muy bien? Porque te da mucho valor añadido de forma inmediata y está muy bien segmentado a tu



público. Entonces, esto es lo que se busca, informaciones muy bien segmentadas sobre un público que, lo que sigue buscando, es calidad informativa, pero con muchos valores añadidos a alrededor. Y esos valores añadidos pues te los da el uso de la tecnología de una forma inteligente.”

02.20

“Se llama (modelo de relación) biunívoco.”

### 03.05 CREDIBILIDAD DE LA PRENSA GRATUITA

“(la gente piensa que la prensa gratuita es más objetiva) porque está menos condicionada.”

“El grado de credibilidad que tiene la prensa gratuita está creciendo mucho, precisamente, por medios como Negocio. ¿Por qué? Porque tiene líderes de opinión que están en otros medios de comunicación. Entonces, el modelo de... cómo es gratuito no tiene valor no se sostiene, cuando los que firman son los mismos que en los medios de pago.”

04.40

“No por ser gratuito es barato”

05.40

“Lo que buscan (...) los medios de comunicación como PRISA son sinergias con otros modelos, con otros medios, para que sea el todo lo que funcione.”

>>>>>EL PRIMER ANUNCIANTE DE EL PAÍS ES EL PAÍS

>>>>>MODELO DE RELACIÓN PUBLICITARIA DISTINTO: Microsoft tiene un acuerdo global con Negocio, que no solo incluye publicidad sino otros soportes de relación comercial como organización de eventos, seminarios, reuniones, noticias...

## TRANSCRIPCIÓN PARCIAL Entrevista nº 12

Grabación nº: 12.

Archivo sonoro y Notas manuscritas.

Duración: 43 minutos.

Fecha: 27/07/2010

Hora: 10.50

Lugar: Sede de AEDE, Asociación de Editores de Diarios Españoles (Madrid)

Nombre: Ignacio M. Benito García

Empresa: Asociación de Editores de Diarios Españoles

Cargo: Director General

### 00.30 EXTERNALIZACIÓN

“Se tiende más a esto (externalización de casi todo salvo la edición)”

### 00.40 IMPRESIÓN

“(Las plantas de impresión) se han ido externalizando.”

### 00.50 PARTICIPACIÓN EN SOCIEDADES DE DISTRIBUCIÓN

“(En la distribución) lo que se ha hecho es crear sociedades participadas por todos (...) por la mayor parte, digamos, regionalmente. Entonces la prensa se distribuye a través de este tipo de sociedades que, indirectamente, son también propiedad de los editores, aunque también participan otros, distribuidores locales...”

### 01.15 LA DISTRIBUCIÓN, ÁREA CRÍTICA

“La distribución es un área crítica, en el sentido de que no te puede fallar. Entonces, no puedes estar tampoco en manos de cualquiera. Evidentemente, es un coste elevado, y por esto es por lo que se decidió abordar todo aquel proceso de reorganización, hace ya, yo creo que doce o catorce años, para optimizar los costes. Es decir, antes había, pues casi cada editor tenía su propio distribuidora en muchos lugares de España y, al final, se encontraba uno con que a cada kiosco iban seis furgonetas... ¿Pero qué sentido tiene...? Aquí no competimos. Andamos compitiendo

en el contenido, pero no en la distribución. Tenemos que llegar todos a la misma hora. Con llegar a las siete de la mañana, a la hora que sea al kiosco, da igual que tú llegues a las siete menos diez o a las siete menos cuarto (...) El caso es llegar. Y si vamos juntos, pues oye, aprovechamos la furgoneta para llevar varios a la vez. Y es por eso por lo que se montó ese lío de varias empresas participadas y en cada una de las distribuidoras, generalmente son regionales, pues participan todos los grandes grupos, en un porcentaje relativamente pequeño, de manera que están todos en grupos. Y esa es una manera de “eficientar” un poco los costes. Sin perder el control, claro. Porque ponerse en manos de un tercero, pues puedes tener el riesgo de cómo me falle la distribución, no vendo.”

>>>> LA DEVOLUCIÓN ES ESTRUCTURAL

03.00 PUNTOS DE VENTA NO INFORMATIZADOS, SE TIRA POR ELEVACIÓN

“(Hay un 20%, un 21% histórico de devoluciones en la prensa de pago) Sí, más o menos puede ser así. Y claro tienes que tirar por elevación. Es decir que, normalmente, no te le juegas, a hacer cero. Intentas imprimir y distribuir algo más, para no tener ese problema. Ahí hay una cuestión de información que no tenemos todavía resuelta. No estamos perfectamente informatizados todavía a nivel de cada kiosco. Y eso hace pues que tengas que funcionar sin mucha precisión. Si tuvieras una información precisa, día a día lo que vende cada kiosco (...) en tiempo real, pues esto facilitaría ajustar mejor las tiradas. Pero de momento, pues digamos que se funciona por elevación, por eso hay ese veinte, veintitantos por ciento de devolución que es necesario para no hacer cero (...) es una pérdida. Haces cero quiere decir que estás dejando de vender algo, que no te puedes permitir. Hay que evitar el cero como sea (...) No puedes quedarte sin ejemplares en el kiosco porque son ingresos que pierdes, porque son ingresos directos.”

05.20 SISTEMAS DE DIFUSIÓN EXTRAORDINARIA. LÍMITES PARA SER CONSIDERADA PRENSA DE PAGO

“Bueno eso es un sistema de distribución, me parece que le llama OJD “extraordinario”, es decir, está la difusión ordinaria y la extraordinaria. Pero tienen unos límites. Para ser considerada prensa de pago no puede superar una serie de porcentajes, en ese tipo de distribución, lo que se llama venta en bloque o suscripción colectiva. Son dos modalidades de difusión que digamos que no son las clásicas de venta en kiosco. Venta en bloque es cuando le vendes a un hotel por ejemplo (...) se venden, se cobran, pero no hay una correlación directa con el lector. Se lo vendes a un tercero para que éste a su vez o distribuya. Pero eso tiene unos límites. Si sobrepasas esos límites ya no te computa como prensa de pago. Y las suscripciones colectivas pasa un poco igual. También son pues cuando se los das a una empresa para sus empleados, para sus directivos, pues eso es una suscripción colectiva. Porque también tiene un tratamiento distinto, tiene unos límites. Pero es otra forma de distribuir (...).

07.00 VENTA COMBINADA

“(Polémica entre ABC y El Mundo) eso es otra cosa distinta. Eso es la venta combinada. Sí, que es que vendes dos ejemplares por el precio de uno, o por el precio de uno y medio. Eso es lo que están haciendo algunos periódicos, cuando tienes grupos. Por ejemplo, el caso de Vocento. Vocento tiene mucha prensa regional, y con los periódicos regionales pues están vendiendo también el ABC, que es nacional, a un precio intermedio. Es otra modalidad (...) Se cobra una parte. También tiene unos límites. Si no sobrepasas esos límites, pues está admitido. Si no, pues no se computa. A partir de un límite ya no te computa como que se ha vendido.”

08.00 POLÉMICA CON OJD POR LOS DIARIOS GRATUITOS

“Cuando nacieron los gratuitos, pues la intención de los gratuitos era ser considerados, a efectos de OJD, igual que los de pago. Entonces ahí fue cuando tuvimos que esforzarnos para hacer entender, especialmente a OJD que establecía sus propios mecanismos, es decir, oiga no es lo mismo un periódico gratuito que de pago. Por

tanto no se puede decir, yo 100.000 ejemplares, cuando lo estoy regalando, o cuando lo estoy pagando. A efectos del anunciante, que es para lo que sirven el dato de OJD, para el anunciante no tiene el mismo efecto 100.000 ejemplares pagados que no pagados. Porque los no pagados, generalmente no se leen, o no tanto. Entonces ese fue un poco el debate que tuvimos hasta que, efectivamente en OJD se tomó conciencia del asunto y establecieron un baremo diferente. Digamos que, por una parte está OJD, como unidad de medida de los de pago, y PGD que le llamaron (...) que es un baremo (...) una medida diferente. Gratuito es PGD, de pago OJD. 100.000 son 100.000, pero son dos unidades distintas para que el anunciante sepa dónde le interesa más (...) no mezclarlo.”

#### 09.35 CONCEPTOS DISTINTOS: DIFUSIÓN Y DISTRIBUCIÓN. CLAVE ES LA DEMANDA

“Una cosa es Difusión y otra cosa es Distribución. El concepto de Difusión/Distribución son diferentes. Distribución es todo aquello que distribuyes por la calle, como es un gratuito. Y Difusión es todo aquello que es de pago, todo aquello que pues realmente tiene un lector asociado. Porque lo ha demandado, lo ha demandado, directa o indirectamente. Sin embargo la Distribución no, la Distribución es un concepto distinto de cada anunciante (...). La realidad (la verdadera diferencia) es que tú lo hayas demandado. Cuando tú lo demandas vas al kiosco (...) hay alguien que demanda el producto y que lo paga además. Es decir que no es gratis. Lo paga, aunque no pague el 100%, al menos el 50% tienes que pagarlo, para que compute. Y el otro es que no lo has demandado. Simplemente es que pasas por la calle y te lo dan. Y además te lo dan gratis. O sea no haces voluntariamente (...) y una relación distinta, claro.”

>>>> DEDUCCIÓN: LAS VENTAS EN BLOQUE SE VENDEN AL 50% DEL PRECIO

#### 11.05 MAYOR IMPACTO DE LA PUBLICIDAD POR LA CREDIBILIDAD DEL PERIÓDICO TRADICIONAL

“Hay otro factor muy importante y es la credibilidad del periódico tradicional. Es decir, de cara al anunciante, el anunciante consigue más resultado, más eficacia, poniendo un anuncio de un coche, un banco, o de lo que sea, en un periódico de pago tradicional, porque tiene una serie de valores intrínsecos como es eso: la credibilidad (...) Al lector le da más confianza ver en un País, en un Mundo, en lo que sea un anuncio (...) bueno, pues eso, digamos que tiene un impacto más importante (...) porque es el ABC, o porque es El País, o porque es El Mundo, porque eso tiene ya de por sí, transmite una serie de valores como es la credibilidad. Sin embargo, si ese mismo anuncio lo pones en otro medio que no tiene ese tipo de valores, como suelen ser los gratuitos, pues porque precisamente porque son gratuitos son mucho más flojos en cuanto a contenidos, no tienen esa (...) profundidad, etc., tampoco el impacto del anuncio es el mismo.”

#### 13.05 DIFERENTE TRABAJO DE REDACCIÓN

“Más profundidad. Has necesitado una redacción amplia, que ha tenido que trabajar las noticias (...) que ha tenido que, en definitiva, buscar documentación, para poder explicar la noticia. Un gratuito, sin embargo, pues no es así. Un gratuito tiene una redacción mucho más liviana. Su objetivo es dar una cierta información, más a modo de titular que (...) no como los periódicos nuestros, que lo que hacen es que se trabajan (...) Eso es por lo que se paga.”

#### 14.15 EVOLUCIÓN DE LA DIFUSIÓN Y AUDIENCIA DE DIARIOS DE PAGO

“Se produce un fenómeno curioso. Y es, la audiencia está, en los últimos diez o doce años, absolutamente estable. Es decir, estamos hablando de 12 ó 14 millones de lectores, depende de si consideramos gratuitos o no. De manera absolutamente estable, es decir hay muy poquita variación. Es algo que se mueve muy poco, la audiencia. Es verdad que la Difusión, que es el número de ejemplares que se venden, no los que se leen que es la Audiencia, la Difusión sí que va cayendo, suavemente, en los últimos tiempos (...) un suave descenso, como ocurre en todo el mundo. Pero la audiencia no. La audiencia se mantiene. Y paralelamente se está produciendo el

desarrollo de las ediciones digitales. Pero que es paralelo, que es complementario. Yo diría que, es cierto que hay algunas personas que dejan de comprar el periódico, por eso la Difusión cae, dejan de comprarlo y pasan a ser suficiente la información que consiguen por internet. Otros lo que hacen es hacer cosas, la mayor parte. Es decir, pues yo voy a internet pero a su vez también leo el periódico. La prueba es que la audiencia se mantiene.”

#### 15.50 DIFERENCIA DE LA PRENSA DE PAGO ENTRE LABORABLES Y FIN DE SEMANA

“No, siempre ha sido así (...) El fin de semana siempre ha habido mucho más lectura. Es una característica también de nuestro mercado, a diferencia de otros países en Europa, donde funciona más bien revés. Aquí no, aquí tradicionalmente, bueno, pues durante la semana hay un determinado nivel de lectura y, el fin de semana, sobre todo el domingo, es cuando crece notablemente. Porque hay mucha gente que es lectora solamente de fin de semana.”

#### 16.20 PRENSA DE PAGO GRATUITA EN INTERNET. TRASPASO DEL MODELO

“Paralelamente, como decía, está surgiendo, desarrollándose el negocio en internet. Llevamos ya, de ocho a diez años donde internet todavía no ha conseguido encontrar su propia identidad, digamos. Que se están experimentando con muchos modelos. Hasta ahora todos gratuitos. Porque, en definitiva, lo que se pretendía era ocupar el espacio yo creo (...) pero buscando sobre todo que el lector identifique noticias en internet con periódicos, no con otras webs, que también las hay, y otro tipo de cosas que no son periódicos (...) Y bueno, pues, no se sabía, durante todo ese tiempo, a donde podía llegar esto. Si los costes iban a superar o no, la publicidad. Cómo iba a evolucionar la publicidad. La publicidad, pues ha ido lentamente incorporándose a las ediciones digitales, pero a ritmo lento. Y bueno, pues, parece que hay una tendencia ya más o menos declarada a nivel mundial, de que no va a ser fácil, con el modelo que se conoce ahora, de edición digital, no va a ser fácil conseguir rentabilidad sólo con publicidad. Insisto que estamos hablando todavía de la edición digital que se ve por la pantalla de ordenador, que no es nada más que (...) el principio. Están empezando a surgir otros dispositivos, que no son la pantalla de sobremesa del ordenador: que es el móvil, que es el iPad, que es el otro. Dispositivos a través de los cuales se puede conseguir también transmitir información, de cierto valor, no simplemente un titular, y que por el cual se pueda cobrar.

#### 18.30 EN PRENSA DE PAGO CAMBIA EL MODELO

“En el caso de la prensa de pago, lo que estamos viendo, es que pues al principio se confiaba en que, bueno, la publicidad, poco a poco, irá entrando, irá consiguiendo mayor eficacia, por tanto conseguirá más ingresos. Parece que en este modelo de edición digital, pantalla, ordenador, como lo conocemos tradicionalmente, no está consiguiendo un nivel suficiente de ingresos como para ser rentable. Entonces si das el paso de decir, pues oye tengo que cobrar el acceso (...) corres el peligro de perder un montón de tráfico, un montón de audiencia (...) Ahora mismo, estamos en esa fase de experimentación, en el que nadie sabe muy bien qué puede suceder. Es verdad que las inversiones que hay que hacer en internet tampoco son tan fuertes como las que se hacen en papel. Con lo cual, pues eso permite también que sea más fácil experimentar. Y en eso estamos en todos los países. Y sobre todo, viendo la posibilidad de incorporar estos nuevos dispositivos, que están empezando a surgir (...) Hay un montón de posibilidades ahora que hay que identificar el producto, en definitiva, que no es igual. No es igual el producto para la pantalla, que para el papel, que para un móvil, que para un iPad. Tienes que hacer un producto ad-hoc. Y eso, pues, hay que experimentar.”

#### 21.00 PROMOCIONES EN LA PRENSA DE PAGO: INGRESOS ATÍPICOS EXTRAORDINARIOS

“El caso de las promociones ha tenido sus fases, sus etapas. Al principio hace dos, tres años, generalmente se hacían con coste, es decir, se cobraba por el producto de

promoción (...) Y eso incluso, pues suponía un ingreso atípico extraordinario para el periódico. Les ha funcionado bien durante un tiempo. Las cosas pues también tienen su ciclo. Llega un momento en que también se agotan los productos promocionales. Y también pues la etapa de crisis hace que no sea igual, es decir, no es lo mismo antes que ahora, que la gente pues, lógicamente trata, de ahorrar, y claro, pues se gasta menos dinero. Y bueno, pues, luego lanza la promoción sin coste, sin coste digamos sin precio, que para el lector es gratis, pero sin embargo para ti sí tiene un coste. Que eso son acciones, normalmente son acciones, que duran un tiempo y que tratan de promocionar precisamente el producto, el principal, que es el periódico. Luego durante una serie de meses, un mes, o el tiempo que sea, llevamos esta promoción, y esto intento con ello, que mi producto llegue a gente a la que no estaba llegando y (...) se haga lectora y por tanto después de que deje la promoción siga o haya conseguido incrementar, en cierta medida, el número de mis ventas.”

#### 23.00 PROMOCIONES NO ALINEADAS COMO FORMA DE COMPETIR

“También es verdad que pues alguien que no, imagínate es lector del periódico A. Y de repente porque le ofrecen una sartén (...) o lo que sea, un día va y compra el B, y dice pues mira, casi me gusta más este (...) Es una forma de competir. La gente suele ser muy poco amiga de cambiar de periódico, de manera sencilla. Y entonces bueno, pues a lo mejor, has estado durante años leyendo el periódico tal y los demás es que ni los has mirado. Y de repente, un día pues cae en tus manos (...) pues voy a leer este y dejo el otro. Bueno, pues la promoción también sirve un poco para esto. Es una forma de competir.”

>>>> CONCLUSIÓN: LAS PROMOCIONES COMO LUCHA ENTRE LOS DISTINTOS DIARIOS DE PAGO PARA QUITARSE UNOS A OTROS LOS COMPRADORES.

>>>> SE CANIBALIZAN Y SE NEUTRALIZAN

#### 24.00 LA DEVOLUCIÓN NO AYUDA A REDUCIR LAS DEVOLUCIONES

-Pregunta: ¿las promociones ayudan a reducir las devoluciones?

“(No) Estás en el mismo problema. Porque (...) va a haber más gente que te compre, pues por tanto tienes que poner más, y tienes que poner más con cierto margen, para no dejar de vender.”

>>>>HIPÓTESIS INICIAL QUE LA PROMOCIÓN SIRVE PARA MINIMIZAR LAS DEVOLUCIONES, DESCARTADA POR LA INVESTIGACIÓN. YA QUE LA DEVOLUCIÓN ES ESTRUCTURAL, NECESARIA PARA VENDER. NO TIENE EFECTO EN LA PROMOCIÓN. SI PREVES QUE VAS A VENDER MÁS, TIENES QUE PONER MÁS EN LOS PUNTOS DE VENTA, ASÍ QUE SE NEUTRALIZA EL EFECTO.

#### 24.35 LAS DEVOLUCIONES: COSTES SIN INGRESOS. ES UNA CARACTERÍSTICA DEL MODELO

“(Los ejemplares no vendidos –las devoluciones-) es un coste de papel. Tu coste marginal es el papel (...) nada es muy pequeño (el ingreso por el papelote) es el coste de papel (...) papelote (...). Eso te supone costes. Costes de impresión y costes de distribución. Y no tiene retorno, claro (...). Es parte del modelo. Es un coste menor.”

#### 26.20 CALIDAD VS CANTIDAD. ANUNCIO MÁS CARO POR SU CAPACIDAD DE PRESCRIPCIÓN

“Así es (la prensa de pago no debe competir por cantidad, sino por calidad). Por eso tiene un componente difícil de valorar. Porque un anuncio en una página de papel, vale lo que vale. Digamos, si lo transformas a coste por impacto, pues es mucho más caro, que el que puedes tener en un gratuito. Y es por esto, porque tiene implícito un valor especial, que es el de prescripción, que no tiene otro, uno gratuito. Es decir, la capacidad de prescripción, la capacidad de influir en definitiva, que tiene ese anuncio es mayor ahí que en el otro lado (...). Y, por otro lado, también hay que resaltar que, el lector del periódico de pago, generalmente, tiene más capacidad adquisitiva que el del gratuito. Con lo cual si tú quieres vender un coche vas a encontrar siempre más candidatos en la prensa de pago que en la gratuita. Tú eres un anunciante, tu eres un

fabricante de una marca de coches, pues aunque en un gratuito tengas 800.000 personas (...) tienes un porcentaje de gente, que está pensando en comprar un coche mucho menor, que el porcentaje de gente, que está pensando comprar un coche, que lee prensa de pago.”

#### 29.35 DISTRIBUCIÓN MÁS CARA EN PRENSA DE PAGO

“La ruta tienes que pagarla igual, ir a un sitio, ir a otro... Llevar el periódico al lugar de destino. Pero después allí, el punto de venta, te cobra, no sé, en nuestro caso, el veinte por ciento de comisión, el veinticinco, depende de si es fin de semana, o si es no sé qué, y no sé eso cómo se compara con las dos horas que hay que pagarle al tío de estar en la calle. Eso no lo sé.”

#### 30.05 LOS COSTES DE LA CADENA DE DISTRIBUCIÓN

“(El kiosco se lleva un veinte, un veinticinco por cien) (...) (El distribuidor) otro veinticinco también más o menos, la distribuidora.”

#### 31.20 CABECERAS DE PRENSA DE PAGO. PRIMACÍA DE LA PRENSA LOCAL

“Yo diría que hasta han crecido (el número de cabeceras de pago). Han surgido nuevos. Surgió Público, surgió El Economista (...) en los últimos tiempos alguno que otro ha nacido. Y, hombre en morirse, alguno que otro se muere, pero muy pocos, muy pocos (...). Hombre, la prensa en España es muy local, es muy local. Quizás, en las grandes capitales lo vemos de otra manera, porque pensamos que los cuatro o tres grandes periódicos son los que..., pero no, no. Fuera de las grandes capitales, Madrid y Barcelona, cada región tiene su cabecera... que no es nacional. La líder nunca es nacional, salvo Madrid y Barcelona. Me da igual Murcia que San Sebastián (...) Zaragoza, que tienen su cabecera local, que es la líder. Normalmente no es la nacional.”

#### 32.25 LA CRISIS PARA LOS PEQUEÑOS DIARIOS

“No sé yo qué decirte (sobre si la crisis la capean mejor los pequeños diarios)... Depende qué crisis. Pues, hombre, las anteriores, que no tenían mucho que ver con publicidad, sino más bien de difusión y tal, pues sí, mejor. Pero estas últimas (...) que es muy gorda en publicidad, yo creo que está ahora pasándole más factura a los pequeños que a los grandes.”

#### 33.30 CRISIS DE PUBLICIDAD DE LA NACIONAL A LA LOCAL

“Creo que el efecto fundamental es, en el tema publicitario, que ha caído mucho, diferenciar la publicidad nacional de la local. Al principio (...) hace dos años cuando empezó la gran crisis aquí, hubo un descenso de publicidad nacional importantísimo. Con lo cual los grandes periódicos nacionales sufrieron mucho, pero los regionales poco. Porque tenían su base fundamental en la publicidad local. Esto ha ido evolucionando. Y ha llegado un momento en que también, la publicidad local se ha resentido. Y es ahí, es sobre todo al final cuando más se ha resentido, y es cuando ya le impacta mucho más duro, al que vive de la publicidad local.”

#### 34.50 SOBREDIMENSIÓN DEL SECTOR.

“Yo creo que la nuestra (la prensa de pago) no ha variado mucho (cabeceras y capacidad publicitaria). Es decir, lo que es la producción, más o menos se ha mantenido, no ha habido grandes oscilaciones. No es como la prensa gratuita, que sí que ha tenido grandes oscilaciones. La capacidad no noto que haya una sobredimensión grande. Hay capacidad para más pero no existe una gran sobredimensión. Por eso, porque es muy estable la difusión. Vamos, hay leve descenso, pero leve. No es una cosa que digas de repente “se me ha caído un 20%”. No esto no sucede.”

#### 35.30 EFECTO DE LA CRISIS EN EJEMPLARES Y PÁGINAS. 5% REDUCCIÓN COSTE PAPEL

“Sí. El número de páginas sí que se reduce, claro. Eso sí. Tiene un impacto grande. Pero no el número de ejemplares, más bien el número de páginas. Cada periódico ahora, pues igual tienes 10 ó 12 páginas menos que hace 10 años. (...) Todo cuenta. El ahorro de papel se está produciendo (...) se produce un cierto ahorro de papel, un

cierto ahorro de costes (...) en la distribución, es por ejemplar sí. Ahí no. Pero sí en el papel (...) es un tercio de los costes de una empresa editora (...) es un componente muy gordo. Entonces, claro, si te ahorras un 5%, un 6% por ciento, que es lo que se está ahorrando en los últimos años, al haber disminuido la paginación, pues bueno, es una cantidad a considerar.”

#### 36.50 PÉRDIDA DE LA RENTABILIDAD DE LOS DIARIOS DE PAGO

“Claro, con la crisis, pues la competencia se ha agudizado y todo eso ha hecho que las tarifas hayan tenido que reducirse. (...) En 2008, bueno, en pérdidas. Yo tampoco sería tan contundente. Una cosa es no ganar dinero, otra cosa es perder. Yo diría que en 2008, incluso 2009, que es un año más o menos en la misma línea, pues se han perdido los beneficios que tenían la mayor parte de las empresas y se ha llegado a un cierto (...) break even. Algunas un poquito por debajo, pero no demasiado. Es decir, el conjunto, está el Libro Blanco ahí, las últimas cifras del año pasado, creo que estaban más o menos empate en el agregado. Lo cual quiere decir que, hombre, alguna como El País, no solo El País, también pues El Correo Español, El Correo de Vocento también ganaba dinero. Unos cuantos que ganaban algo de dinero, no mucho pero algo, y otros que perdían, no mucho pero algo. Entonces al final hace que, más o menos, el global fuera tablas, prácticamente tablas. (...) No es decir, oye, todos los periódicos están en la bancarrota. No, no es verdad. Teníamos un cierto margen. Los periódicos siempre tenían un nivel de rentabilidad (...) aceptable. Y entonces, pues ahora que pasa, que ese nivel de rentabilidad le has perdido (...) En el conjunto te has quedado en cero. Pero no por debajo de eso. Después de haber tenido que hacer, claro, muchos ajustes (...) adaptarte a la situación. Por eso has conseguido no ir por debajo de la línea roja. (...) Si no habrían desaparecido un montón. Y no han desaparecido. Es decir, habiendo perdido algo, muchos han perdido algo, pero no van a desaparecer...”

#### 40.15 PARA LA PUBLICIDAD LO IMPORTANTE ES SER EL PRIMERO

“Es importante ser el primero, para la publicidad.”

#### 41.55 ANTES NECESITABAS UNA ALTA INVERSIÓN EN MAQUINARIA

“Los periódicos nuestros (los diarios de pago), cuando empezaron, algunos hace ya cientos de años, pues claro, su principal problema era la inversión que había que hacer en rotativa, la máquina. Y además la máquina, era como algo que tiene que ser tuyo. Ahora ya, pues se comparten, ahora ya perfectamente, eso pues se la puedes encargar a un competidor, y no pasa nada. Pero antes no...”

>>>>>CONCLUSIÓN: Curiosamente la impresión se entendía que era estratégica y estaba dentro y la distribución era crítica y sin embargo estaba en manos de terceros.

#### 42.35 MULTI-IMPRESIÓN GRACIAS A LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS

“La tecnología también ha hecho esto que puedes enviar cualquier cosa a cualquier ciudad y te la imprimen allí inmediatamente. (...) Hemos tenido casos de huelgas, en algunos periódicos, que no han conseguido el efecto, precisamente por eso. Porque siempre hay algún otro taller, aunque sea en otra provincia, donde tú, pues vía internet, puedes enviar perfectamente el periódico. Y se imprimen y ya está. También nos hemos podido defender de estas cosas, vía tecnología. “

## TRANSCRIPCIÓN PARCIAL Entrevista nº 13

Grabaciones nº: 13A y 13B.

Archivos sonoros y Notas manuscritas.

Duración: 1h 40 minutos.

Fecha: 28/07/2010

Hora: 14.00

Lugar: Sede de Logintegral

Nombre: Cristina de Sequera Ortiz

Empresa: Logintegral (Grupo Unidad Editorial)

Cargo: Directora General

## ARCHIVO Nº 13A

## 02.15 INTRODUCCIÓN

“Te voy a contar un poco cómo es la (...) distribución, cuáles son los actores y cómo funcionan, cuáles son los parámetros en los que se mide la distribución tradicional. Y luego si quieres hablamos un poco del control y de las diferencias con (la distribución de la prensa gratuita).”

## 02.45 FLUJO DEL PROCESO (viendo el esquema del flujo del proceso)

“El editor contrata directamente con la planta de impresión, para sacar el producto, y el editor contrata directamente con el distribuidor nacional. O sea, la planta de impresión no contrata al distribuidor nacional. Aunque en el flujo, sí que el distribuidor nacional recoge los ejemplares en la planta (...).”

## 03.05 CADENA DE VALOR

“Si yo te tuviera que pintar no te pintaría la planta (de impresión). Si yo te tuviera que pintar cuales son los actores (...) en la cadena de valor, te pintaría el Editor, después el Distribuidor Nacional, después los Distribuidores Locales, y después los Puntos de Venta. (...) Otros actores, pues lógicamente, la planta de Impresión que le realiza un servicio al editor, como se lo realizo yo, y antes estaba dentro y ahora está fuera.”

## 03.35 DISTRIBUCIÓN NACIONAL EXTERNALIZADA VS DEPARTAMENTO INTERNO

“Y con la distribución también está pasando lo mismo. El modelo antes era, tengo aquí al Distribuidor Nacional, que era un departamento. Así ha sido siempre en El País, en La Razón, en ABC... Nosotros (El Mundo) dimos el paso de ser un Distribuidor 100% Unidad Editorial, pero con una empresa diferente, o sea, que dimos ahí un paso intermedio, que nos ha servido para ofrecer servicios a terceros. Con lo cual esto, existe, lo que pasa es que en este caso, el Distribuidor Nacional es 100% del Grupo. En la mayoría de los periódicos el (...) Distribuidor Nacional es un departamento del Editor. Pero eso está cambiando. De hecho, los nuevos periódicos, como son Público, El Economista, que son los últimos periódicos (de ámbito nacional) que han salido en la prensa, ya no se han planteado montar un departamento de Distribución Nacional internamente. Sino que han buscado a un Distribuidor Nacional Externo que le haga ese servicio. En este caso somos nosotros que los distribuimos también (...) La Razón no. La Razón son ellos mismos el Distribuidor Nacional, tienen un departamento de Distribución.”

## 04.55 EVOLUCIÓN HACIA ESTE NUEVO MODELO DE EXTERNALIZACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN

“Se van adaptando a ese modelo (...) A todos estos periódicos que han surgido después, incluso antes, ninguno se planteó en montar su propia imprenta. (...) Los nuevos negocios lo que se busca es externalizar y no (...) menos el core del negocio. Los últimos que han nacido, pues han nacido así. ¿Qué es tuyo? Pues la Redacción, el contenido... ¿Qué haces fuera? Pues el servicio de impresión, el servicio de distribución, y (...) variabilizo los costes, y sobre todo no asumo riesgos mayores, de más personal, de más cargas (...) Eso sí hay una evolución. Clarísima. Y de hecho



incluso, por ejemplo, El País que tenía su departamento, bueno el Grupo Prisa, que tenía sus departamentos de Distribución dentro de cada uno de los periódicos, de las cabeceras, también ha generado una empresa que se llama SID, donde ha metido determinados recursos generales, y allí está la Distribución; también han metido ahí los Sistemas y otra serie de Servicios, pero también han empezado a adoptar un poco este modelo, el mismo modelo que tenemos nosotros. Que son 100% Grupo Prisa, pero de alguna forma, ya lo han separado, ya no lo han hecho un departamento. Ya, pues, de alguna forma lo quieren empezar a gestionar y a ver como un servicio que se da de fuera. Con sus ventajas que tiene y sus inconvenientes. Porque cuando tú tienes un servicio fuera conoces el coste mucho mejor, tienes la percepción de que es un servicio que te dan. Cuando es interno, pues no cuesta nada (...) cuando tú tienes un departamento, pues pides, pides, pides... Y te permite, pues, este modelo analizar mejor los costes de lo que realmente estas pidiendo como servicio. (Y centrarte en tu negocio) Exactamente.

#### 06.50 EL DISTRIBUIDOR NACIONAL: QUÉ HACE: DECIDE LA TIRADA

“El Distribuidor Nacional, qué es lo que hace, cuál es la misión del Distribuidor Nacional. El Distribuidor Nacional decide la tirada diaria. (...) Es cierto que, muchas veces, se hace conjuntamente con el Editor. O sea, no todos los días, porque el día a día, al final quien tiene las herramientas de trabajo, que le permiten saber y analizar cómo se va a comportar la venta es el Distribuidor. Pero vamos, si sacan una promoción especial, o hay días especiales, como pueden ser las Elecciones, o como puede ser el Mundial, o no sé qué, pues lógicamente te sientas con el Editor, y dices tú ¿qué piensas?, ¿qué vas a hacer?, ¿vas a sacar promociones? (...) ¿vas a hacer dos ediciones? ¿vas a hacer un especial (...)? Ese tipo de cosas, en el que se junta mucho el contenido, o la promoción de marketing, que eso lo hace el Editor lógicamente, con la venta, influye mucho, pues entonces eso sí se hace conjuntamente. Pero un día normal, mañana que no es nada (...) pues la difusión de los productos que nosotros distribuimos sale de aquí. De nuestros difusores y de nuestro departamento de distribución. (...) Él (nuestro personal) le da la orden a la imprenta.”

>>>CONCLUSIÓN: DISTRIBUIDOR LOCAL ES DENOMINACIÓN ENGAÑOSA, EN REALIDAD QUIERE DECIR DISTRIBUIDOR REGIONAL.

#### 08.10 EL DISTRIBUIDOR NACIONAL: DECIDE EL REPARTO PARA CADA PROVINCIA. QUÉ VA PARA CADA DISTRIBUIDOR LOCAL

“Cómo nosotros sabemos de cada producto donde se imprime para cada provincia... o sea, realmente, lo que nosotros decidimos es la distribución nacional y qué va a cada provincia. Que eso son los distribuidores locales. O sea, no solo decidimos 260.000 ejemplares de Marca, sino de Marca van a ir tantos a Granada, tantos a Almería, tantos a Murcia, tantos a Zaragoza (...) Y esto es lo que le lleva a cada uno de los distribuidores locales. Y esa tirada, como nosotros sabemos que la edición de Zaragoza de Mundo se imprime en Meco, o se imprime en Medina... pues con eso le damos la orden de tirada también a las imprentas (...).

#### 08.50 EL DISTRIBUIDOR HACE LO MISMO HACIA LOS PUNTOS DE VENTA

“Con esa distribución se la pasamos a los distribuidores locales. Es decir, a cada distribuidor local le decimos: mañana vas a tener tantos Mundos, tantos Marcas, tantos Expansiones, tantos Públicos (...) y el distribuidor local hace ese mismo trabajo, pero hacia el punto de venta. O sea, el distribuidor local con su volumen de publicación que le damos él decide cuántos ejemplares van a cada punto de venta.”

#### 09.35 NO DECIDE DÓNDE SE IMPRIME SINO CUÁNTO SE IMPRIME

“Nosotros decidimos el número, dónde se imprime lo decide el Editor.”

“Aquí se hace la tirada global de producto y luego el desglose regional.”

#### 10.35 HAY DISTRIBUCIÓN PROVINCIAL, QUE ESTÁ DENTRO DE LOS DISTRIBUIDORES LOCALES

“Aunque no hay tantos distribuidores como provincias, aunque hay agrupaciones de distribuidores, realmente al final hay uno por provincia. Es decir, por ejemplo

Distrimedios, que es Andalucía y Extremadura. Que es una distribuidora local, la más grande de España. Pero luego, tiene una delegación, distribución, por cada una de las provincias.”

#### 11.15 DISTRIBUCIÓN POR RUTAS

“Éste (el Distribuidor Local) ya decide cuántos ejemplares van a cada uno de los puntos de venta (...) y luego estos se organizan por rutas (...) Normalmente los rutereros son autónomos. En algún caso puedes encontrarte a personal contratado. Pero eso ya es otra cosa que también ha desaparecido. Normalmente los rutereros que hacen muchos puntos de venta (...)”

#### 12.00 TRANSFORMACIÓN DE LAS DISTRIBUIDORAS LOCALES

“(Antes iban seis rutereros a cada uno de los puntos de venta) porque las distribuidoras eran independientes. Eso fue un cambio que se dio hace unos cuantos años (...) unos diez años o doce. Cada uno tenía su rutero, su empresa, o su departamento (...) se montaron, estas distribuidoras locales, son con capital, o con aportación de los grandes. Principalmente estaba (...) Prisa, Vocento, Recoletos, porque Unidad Editorial no estaba, y luego, a lo mejor, había uno local, uno local fuerte. (...) en el caso de Edhasa tiene una participación muy grande El Herald, en el caso de Marina Press, que es la distribuidora de Barcelona, pues tiene una participación muy grande el Grupo Godó, (...) en el caso de Andalucía, en algunas provincias, pues tiene participación local Diario de Cádiz (...) Llegó un momento en que se dijo: oye, ¿para qué vamos a tener cada uno nuestra estructura? ¿Por qué no nos ponemos de acuerdo? Pagamos entre todos las estructuras, lo que nos cueste lo repartimos y encima generamos una empresita que da servicio a terceros.”

#### 14.00 TENDENCIA: EXTERNALIZACIÓN Y CONCENTRACIÓN EN UN SECTOR MADURO

“Y además la tendencia es a concentración. O sea, la tendencia es externalización y, a lo que queda fuera, se concentra. En este caso está clarísimo. O sea, podía haberse generado una empresa de distribuidora local con Prisa, otra con Vocento, otra con Recoletos, y cada uno, externas, pero no, eso al final no es eficiente, al final los resultados serían negativos, y tendrían que cerrar todas. Entonces, la idea es que como la prensa es además, un sector maduro, con tendencia a disminución de difusión, pues lo que se busca es la mayor eficiencia posible. Si cada una de estas quisiera pervivir por sí sola, no hubieran pervivido, o sea, hubiera muerto alguna o todas.”

#### 14.55 EL CASO DE LAS DISTRIBUIDORAS LOCALES EN MADRID

“La tendencia es a la concentración. Aquí en Madrid, el año pasado (2009), hubo un proyecto precisamente para concentrar cuatro distribuidoras (...). Madrid era de los pocos sitios donde quedaban todavía muchas distribuidoras. Y casi todas en pérdidas o en el límite de las pérdidas. ¿Por qué? Porque es que la difusión va a menos, las promociones van a menos, entonces los ingresos van a menos. Y entonces se produjo una fusión de las cuatro principales distribuidoras locales de Madrid y se han concentrado en una sola distribuidora. (...) Se llama DIMA. Las distribuidoras que había antes eran: Logintegral Madrid, que nosotros teníamos una parte de distribuidora local en Madrid, Comercial del siglo XXI. Comercial de Prensa Siglo XXI (...) esa distribuye El Mundo, sí, y esa está participada por Logista y por Unidad Editorial, tiene una participación del 20% de Unidad Editorial y el resto Logista. Luego Gelesa (...) que era principalmente País (...) y Distri-Rutas que era la de ABC (...). En Madrid sí que se mantuvo un poco esa vieja estructura, era la reminiscencia del pasado se mantenía en Madrid. ¿Por qué? Porque Madrid era la más grande, y absorbió esa posibilidad de mantenerse vivas. Pero claro, eso, a la larga (...) al final, te lleva a la muerte.”

#### 16.45 INGRESOS DE LAS DISTRIBUIDORAS LOCALES

“Las distribuidoras no aguantan, porque al final viven de las ventas. La distribuidora está remunerada... pagan unos costes de transporte, pero su remuneración es el 5%

de las ventas. Y estas distribuidoras locales, si las ventas caen, pues sus estructuras al final, no las puedes mantener (...). La distribuidora local (cobra el 5% de las ventas) más el gasto del transporte, o sea cubre el transporte. Lo que teóricamente le cuestan las rutas lo reparte entre (...) las publicaciones que hay.”

#### 17.30 INGRESOS DE LAS DISTRIBUIDORAS NACIONALES

“(El porcentaje que sobre las ventas cobra la distribuidora nacional) es mucho más variable. El de mercado puede ser el 5%. Pero se negocia. Es negociable. O sea, el de mercado habitual suele ser el 5%. Pero al final, pues depende. Cuando tienes un diario con muy poquita tirada, con muy poquita difusión, pues este 5% no cubre a lo mejor todos tus gastos. Entonces tienes que negociar otro tipo de márgenes. O cuando tienes unas tiradas muy altas, a lo mejor puedes bajar...”

#### 17.55 INGRESOS DEL KIOSKO

“El kiosco se lleva un 20% de la prensa. Un 20% de descuento. (...) Es un 30% la Distribución (en total, sumando Nacional, Local y punto de venta). Luego a esto hay que sumarle si entregas por ejemplo (...) un suplemento aparte, o una promoción aparte, pues normalmente es un 5% más. Por ejemplo en Madrid, cuando se entrega el Yo Dona, con El Mundo perdón, (...) cuando está encartado no, pero cuando va separado, suele ser un 5% más. Con lo cual se lleva el kiosco un 25%. Las promociones gratuitas también se llevan un 5% más (...) si van con precio, pues se negocia, es un porcentaje del precio, que normalmente suele ser el 20% (...) si es una promoción muy cara, pues a lo mejor con un poco menos, consigues llegar a un acuerdo con los puntos de venta (...) En principio, para prensa es un 20%, si llevan un entregable más o un gratuito más es un 5% más, la (distribución) local es un 5% y la (distribución) nacional otro 5%.”

#### 20.05 EL PUNTO DE VENTA. SITUACIÓN ANTE LA CRISIS

“Luego está el punto de venta (...) Depende de las provincias. Por ejemplo, en Madrid capital, principalmente son kioscos (...) luego están los Opencores, los Vip (...) gasolineras... Pero si te vas al sur, por ejemplo, ves muy poco kiosco y mucho (...) local comercial (...) el que te vende las chancas de la playa (...). Según las zonas la tipología, del punto de venta, es más una que otras. Pero vamos los tienes: local comercial, kiosco... tiendas de prensa, cadenas tipo Vip, tipo Opencor, que es una de las que más están subiendo últimamente, porque la gente va a comprar (...) pese a los kioscos que no les gusta nada el crecimiento de esto, pues va lógicamente en detrimento de su negocio (...) el kiosco pues se busca la vida, y hay incluso quien hace distribuciones a los bares de la zona y hacen un poco esa labor comercial (...) Hay algunos kiosqueros mucho más proactivos para buscarse negocio (...). Y el punto de venta pues principalmente prensa, revistas y, luego, ahora cada vez más otro tipo de productos, desde que les quitaron el tabaco, que fue un gran palo para ellos, pues han buscado otras alternativas: pues desde los bonobuses, los forfaits de esquiar en los sitios de esquí, comida, agua, bueno, se buscan un poco su supervivencia. Porque es cierto que, en los últimos años, en los dos, tres últimos años, se ha notado mucho una disminución de kioscos. Se ha notado una disminución, incluso, habiendo un efecto contrario en la crisis. En la crisis del último año, porque como es un negocio que no tiene casi barreras de entrada, pues también mucho parado que ha recibido algún dinero, pues también ha decidido poner su kiosco (...). Aunque la tendencia es a la baja.”

#### 23.40 INFORMACIÓN SOBRE LA VENTA. PROYECTO DE INFORMATIZACIÓN DE LOS PUNTOS DE VENTA. ASOCIACIONES DE VENDEDORES DE PRENSA

“De la venta hay un proyecto que está costando muchísimo (...) creo que lleva dos o tres años, que es para informatizar los puntos de venta. Es ponerles una terminal de venta y que con una pistola de código de barras pues lean el periódico, o incluso con una pantalla táctil, pues si no quieren tener pistola puedan anotar (...). Pero la verdad es que es un proyecto que está teniendo mucha dificultad.

Por dos cosas. Por un lado hay resistencia por muchas asociaciones de vendedores. Que los puntos de venta se agrupan en asociaciones. Normalmente cada provincia tiene su asociación. Las hay más vehementes (...) otras que son más fáciles negociar con ellas. Lógicamente defienden sus intereses. Como les tenemos muy cerca, pues les entendemos muchas veces en sus reivindicaciones. Porque la verdad, muchas veces en la vida del kiosco, la supervivencia del kiosco es difícil. Pero hay veces que también es complicado negociar con ellos muchas cosas (...).

“Al final estamos hablando de una red de 24.000 (...) puntos de venta. Antes estábamos hablando hace 3 ó 4 años (...) de 30.000. Estamos hablando de una evolución a la baja. Son algo más de 24.000 puntos de venta. Entonces claro estás hablando de 24.000 autónomos, de 24.000 personas, cada una que es más emprendedora, menos emprendedora, con más ganas de trabajar, con más nivel cultural, con más estudios, con menos... Es que hacer algo con 24.000 (...) pues es muy difícil. Claro entonces este proyecto de poner terminales de puntos de venta pues es muy difícil. Porque es un proyecto para contárselo a 24.000 diferentes que no les une una cultura de ningún tipo (...).”

>>>> CONCLUSIÓN: LOS PUNTOS DE VENTA SE HAN REDUCIDO UN 20% EN LOS ÚLTIMOS AÑOS

#### 26.05 PROBLEMA DEL CONTROL DE PRODUCTOS VENDIDOS Y DEVUELTOS EN LOS PUNTOS DE VENTA

“Infinitos productos (...) Nos creemos que es la prensa nada más. Es que luego están todas las revistas, todos los coleccionables (...) las promociones de los propios periódicos (...) que se pierde la cuenta de las promociones (...) son una infinidad de producto y es un trabajo que, además, les exige ser muy minuciosos. Porque ellos cobran en función de las devoluciones. Entonces, no es fácil. Pero, la resistencia es, por un lado muchas organizaciones no les gusta el proyecto, porque piensan que se les va a controlar. Porque además es un proyecto, este proyecto nació inicialmente de mano de las distribuidoras, para precisamente facilitar la entrega de albaranes, la entrega de las devoluciones. Y bueno, pues siempre existe la resistencia de que tu proveedor... Hay otros en cambio que les ha parecido una idea estupenda. Pero, va avanzando muy lentamente. Muy lentamente, el proyecto. Y luego pues por desconocimiento informático... Es un proyecto que está costando mucho. Y las distribuidoras les están empleando muchos recursos. Muchos recursos dedicados a atención telefónica, de los puntos de venta que tienen la terminal. Que se me ha bloqueado, que no sé cómo meteré esto, que ahora no me sale... Entonces está costando mucho. El día que lo tengamos, será una gran cosa para todos. Para todo el sector. Porque además tendremos información online de las ventas. No necesitaremos hacer sondeos, lo tendremos sondeado todo el día. Veremos cómo evolucionan (...)

#### 27.40 DIFICULTADES DE LAS PROMOCIONES EN LOS PUNTOS DE VENTA

“El trabajo con kiosco no es nada fácil. Y hay que conocerlo. Muchas veces, pues cuando ponen pegats por una promoción (...) pues trasladarle al Editor su punto de vista, porque muchas veces no es fácil, le hacemos cosas muy complicadas. Y le complicamos mucho la vida, cuando a lo mejor haciendo las cosas de otra forma, pues la haríamos más sencilla. Y hay promociones endemoniadas para ellos (...).”

#### 28.35 LOGÍSTICA DE LAS PROMOCIONES

“El tema de las promociones (...) es muy difícil. Porque tú sacas una cantidad y tienes que definir una tirada. Y muchas veces, por mucho que tú tengas información de otras promociones (...) pues de repente, la promoción es un éxito rotundo y te agotas. Y entonces los kiosqueros pues se ponen negros, porque la gente va a pedirles la promoción y no la tienen. Y te reclaman. Y como además encima son promociones que se hacen en China, muchas veces, pues el tiempo de reposición pues suele ser largo. Los clientes se enfadan. A quien le van a gruñir es al kiosquero.”

#### 29.05 COMPLICACIONES Y BENEFICIOS DE LAS PROMOCIONES

“El tema de las promociones es un tema que ha complicado mucho, también ha sido muy bueno para mantener la difusión, pero ha complicado mucho (...) En el pasado ha dado muchísimos beneficios (...) Si recuerdas, las enciclopedias aquellas que sacó El País y El Mundo al mismo tiempo, y que vendieron más enciclopedias los dos juntos, de lo que había vendido Planeta, Salvat juntos durante toda su vida (...) Pero complica mucho al kiosquero (...) Y complica mucho la mecánica. ¿Qué hay que hacerlo? Pues probablemente, haya que hacerlo para mantener la supervivencia de la difusión. Pero es complicada. Es complicado acertar con la cantidad adecuada...”

### 30.30 DISTRIBUCIÓN DE LAS SUSCRIPCIONES

“Hay distribuidores, estos de los que hemos hablado, que tienen suscripciones, y entonces la puedes hacer con ellos. Y hay empresas que solo hacen suscripciones (...) Sí, sí, distribuidores locales. Y hay algunos de estos distribuidores que tienen empresas, que son suyas, que solo hacen suscripciones (por error dice: “distribuciones”). Pero son empresas normalmente independientes, aunque sean 100% del distribuidor local, pero son empresas que se llaman de otra forma, y son independientes y se dedican a las suscripciones.”

### 30.55 GESTIÓN DEL TRANSPORTE. BOYACA

“No, Boyaca no se dedica a las suscripciones. Boyaca es transportista. Que no hemos hablado del transporte (...) (El transporte está) entre las plantas de impresión y los distribuidores locales (...) El Distribuidor Nacional no. El Distribuidor Nacional lo contrata. Pero no son suyos los camiones (...) Yo lo que hago es contrato un transportista, para que me mueva los ejemplares de la planta de impresión hasta los nodos de distribución local (...) Esto lo pagamos nosotros, lo contratamos y lo gestionamos nosotros (...) Luego está también el transporte de promociones. Que también lo coordinamos normalmente nosotros. También lo puede coordinar el Editor, hay algún Editor que le gusta coordinar su transporte. De los que nosotros contratamos, por ejemplo, las promociones pues las transportan ellos y a nosotros nos las ponen en donde les decimos. (...) hay alguna otra empresa, pero principalmente es Boyaca la que hace el transporte de carretera. Pero este es un contratado externo. Esto es para nosotros como el rutero para los locales. Algo parecido. O sea, al final, lo contratas tú, tú lo gestionas, tú lo controlas, pues igual que el Distribuidor Local.”

### 32.50 LA DISTRIBUCIÓN DE LA SUSCRIPCIÓN

“Sí, son especialistas. Es diferente. Aunque sea la misma distribuidora, decide que abre una empresita para hacer suscripción (...) Diferente. Porque es que tiene su particularidad. Es diferente. La entrega domiciliaria es muy compleja (...) Es totalmente capilar. Necesitas la información de las llaves (...) Es muy, muy diferente, a lo que es la entrega en (...) kiosco, que es a punto de venta cerrado. Es decir, lo entregas por la noche, antes de que abra el kiosco. Es decir, cuando llega el del kiosco ya tiene la prensa allí. Entonces, la suscripción tiene otra entrega, tiene otro sistema, tiene otras tarifas. Se paga normalmente por entrega. Mientras que ésta (distribución en punto de venta) lo que pagas es un transporte más el porcentaje del 5%. En ésta (distribución de suscripciones) lo que pagas es un coste por entrega. (...) Igual ocurre con la venta en bloque, con las entregas de la venta en bloque.”

### 34.25 CARACTERÍSTICAS DE LAS ENTREGAS DE LAS SUSCRIPCIONES Y DISTRIBUIDORES

“En realidad son entregas (las suscripciones) igual que las que acepte un DHL o un Tysa. Al final, son entregas muy específicas, con costes muy ajustados, y muy tempranas en la mañana. Claro, no vale cualquier hora del día. (...) Aquí sigue habiendo varios (distribuidores de suscripciones). Hay provincias en las que tienes 2 ó 3 y provincias en las que solo hay 1. (...) Tiende a la concentración. ¿Dónde hay más? Pues donde más volumen hay. En Barcelona, en Madrid (...) En Guadalajara que haya muchas empresas de suscripciones pues no tiene mucho sentido.”

### 35.20 PROBLEMA DE LAS SUSCRIPCIONES CON LOS PUNTOS DE VENTA

“Si hay un poco de enfrentamiento por parte del canal de punto de venta. Al punto de venta no les gustan mucho las ofertas en las que haces mucho descuento (...) Sobre todo cuando dicen “tanto y te regalo una televisión” y al final calculas, porque las ha habido vamos y las sigue habiendo. “Te suscribes a tal producto, te regalo una televisión digital de no sé cuántas pulgadas y el coste tanto”. Entonces están muy bonificadas, y el kiosco se queja de que estén tan bonificadas. (...) Dice (el kiosquero) “pues bonifícame a mí”. Dice “dámelo a mí esa bonificación y yo te las vendo”. Pero bueno es otro canal y tiene otras particularidades (...) Es otro canal de venta, no es el del kiosco. Entonces si tú puedes potenciar dos canales diferentes, pues lógicamente debes aprovechar la posibilidad de vender por dos canales diferentes.”

#### 36.25 LA VANGUARDIA, PARADIGMA DE LA SUSCRIPCIÓN. POCA SUSCRIPCIÓN EN ESPAÑA

“La Vanguardia es un paradigma (de la suscripción). Así es como es la prensa europea. En Europa la prensa tiene mucha suscripción. En España, pues, no estamos acostumbrados a la suscripción. O tenemos muy poca suscripción en volumen”

#### 36.45 VENTA EN BLOQUE Y SUSCRIPCIONES COLECTIVAS: DIFERENCIAS

“Venta en bloque sería por ejemplo (...) el aeropuerto te compra 300 ejemplares, y tú lo llevas al aeropuerto y el aeropuerto lo reparte entre los clientes de sus vuelos (...). Que no tienen un receptor claro (...) identificado. Porque luego están las suscripciones colectivas. Que sería por ejemplo, la suscripción que te puede hacer el Banco de Santander para todas sus sucursales. Y paga el Banco de Santander, pero te lleva cinco ejemplares para el director de la sucursal (...) Y eso son suscripciones colectivas, porque sí que tienen identificado cuál es (...) al final, ese periódico va a llegar siempre al director de la sucursal de Castellana, al director de la sucursal de (...) Y en cambio el de venta en bloque va a llegar, realmente, al que coja el vuelo ese día.

#### 37.40 EDICIONES DE AULA: VENTA EN BLOQUE PATROCINADA

“Sí, las ediciones de Aula, están ahí en venta en bloque (...) Lo paga un patrocinador (...) Él es el que decide a qué universidades se reparte, o a qué colegios (...) y entonces van con el suplemento de Aula dentro, y dentro del suplemento, pues ya hay publicidad de ese patrocinador. Es un patrocinio. En toda regla.”

#### 38.15 MENORES INGRESOS PARA LOS PERIÓDICOS

“Las promociones, pasa lo mismo, al final la promoción, pues las que son para aumentar la difusión, normalmente cuestan dinero al Editor. Pero, le sirven para aumentar la difusión, para mantener la difusión; al final mantienes la difusión, tienes más lectores y puedes vender la publicidad a unas tarifas más adecuadas. Porque las agencias al final, lo que te valoran tu tarifa, es en función de los impactos que pueda tener. Entonces cuanto más difusión consigas... o sea, ya no es que vendas más periódicos y que consigas más dinero porque vendas más periódicos, sino que consigues mantener una publicidad más atractiva, porque tiene más impactos. Entonces a pesar de que te cueste dinero es interesante porque te mantiene, en segundo lugar, en el tercer lugar (...) La pelea que hay con ABC, por ejemplo.

>>>> CONCLUSIÓN: DESCUENTOS EN PRECIOS DE VENTA Y PROMOCIONES SE HACEN PARA MANTENER LA DIFUSIÓN PARA LOGRAR UNA PUBLICIDAD MÁS ATRACTIVA PARA LAS AGENCIAS, PORQUE TIENEN MÁS IMPACTOS.

#### 39.20 LA PRENSA DE PAGO REGALA EL PRODUCTO

P-Decía Pedro J. en un Foro de la Nueva Comunicación es que “estamos comprando lectores...”

“Es una forma de decirlo. Yo, en este caso, creo que estamos regalando el producto. Pero bueno es la misma forma de decirlo, pero queda mejor comprar lectores que regalar el producto. Regalar el producto lleva un factor de devaluar tu propio producto. (...) Pero sí, es verdad. Hay una inversión importante que va encaminada a mantener la difusión. Y eso es así. Porque la difusión al final te permite, pues que cuando sale el EGM, pues tienes más lectores, tienes más impactos (...) Y al final te permite mantener el ingreso publicitario, venderte mejor, frente a los anunciantes.”

>>>CONCLUSIÓN: LA PRENSA DE PAGO ESTÁ REGALANDO MUCHOS EJEMPLARES PARA MANTENER LA DIFUSIÓN Y LECTORES

#### 40.30 VENTAS CONJUNTAS Y OPERACIONES DE ABC

“Sí, sí. Ahora lo que está haciendo el ABC son muchas operaciones de venta conjunta. Está regalando conjuntamente el ABC conjuntamente con la venta de sus regionales. No cobra más.”

“Según OJD para que te valore la difusión, tienes que cobrar al menos, el Editor, tiene que cobrar al menos el 50% del precio de cabecera. Si estamos distribuyendo dos diarios a un euro y los descuentos que das y tal, pues no te llega para los dos. Si aumentas el precio puede que te llegue. ¿Cuándo te llega muchas veces? ¿Cuándo te salen los números? Los domingos, que el precio se incrementa mucho. Entonces por eso, las operaciones que ha hecho ABC, casi todas son de domingo. Domingo, ¿por qué haces la operación? Uno, porque es cuando más difusión tiene el local, y el que sea. Y dos, porque como van con suplementos, el precio se incrementa, y permite, y tienes el margen suficiente, como para que te puedan contar los dos en OJD. Pero OJD no te permite... de hecho tendrías que renunciar a la difusión de uno de los productos, si no tienes más del 50% de los dos. O sea si no estás recibiendo el ingreso. (...) Pero si no puedo, si no llego, tengo que renunciar a uno de los dos. O sea, tendría que decir en este producto no me lo contabilices y contabilízame éste.”

#### 42.10 PÉRDIDAS DEL ABC POR ESTAS POLÍTICAS

“(Las pérdidas contables del ABC de los últimos años están relacionadas también) por estas operaciones porque al final, el periódico lo imprimes tú, lo pagas tú y lo das gratuitamente con las ediciones locales.”

#### 42.35 INGRESOS POR VENTA DE EJEMPLARES

P- Al final tienes un 30, un 40% es la distribución, otro 30, 40% será la producción de hacer el ejemplar, pues ¿qué te queda después? (...) ¿40 céntimos te quedan para el Editor? ¿qué pagas con eso?

“No, no. Si es que es así (...) Es que el ingreso no los puedes contar por aquí. Solo con esto no vivirían los periódicos. O sea, el ingreso lo que tienes que hacer es sumarlo a la publicidad. O sea, realmente los periódicos viven por la publicidad. Solo con lo que reciben de la distribución no sobrevivirían. No sale. No salen las cuentas. Vamos, las acabas de hacer tú muy claramente. Pero claro, a eso que es lo que recibes. Realmente un periódico recibe dos ingresos. Uno vía su Distribuidor Nacional que factura los ejemplares, vía esa parte que es el margen que queda. Y luego otro, vía la publicidad.

#### 43.30 PRENSA DE PAGO TAMBIÉN DEPENDE ABSOLUTAMENTE DE LA PUBLICIDAD

P- Yo digo: la prensa gratuita es gratuita al 100%, pero la (prensa) de pago es gratuita al 70%, al 80%... Cuando se cae la publicidad un 30%, se te cae tu negocio...

“La caída de publicidad del 2008 al 2009 fue de un 40%. Y la difusión no cayó tanto. Realmente la difusión, dependiendo del producto, pues hubo algunos productos nacionales que estuvieron en un 7, los económicos bajaron un 14, otros en un 8, un 9. Pero no cayó tanto. O sea y dices ¿por qué cayó tanto la cuenta de resultados de las empresas de prensa? Porque lo que cayó fuertemente fue la publicidad, que cayó entre un 30 y un 40% en prensa. Dependiendo del producto. Había productos que sufrieron más, otros que sufrieron menos. Entonces, claro, eso es lo que no puede soportar un periódico, que caigan entre un 30 y un 40% sus principales ingresos. Porque la difusión, igual que la tendencia te digo (...) que es a la caída, también son más lentos, son menos elásticos, reaccionan más despacito. O sea, sí. Van cayendo, van cayendo... Pero una gran crisis, de repente no te deja de comprar todo el mundo el periódico. En cambio, una gran crisis la gente sí que deja de invertir en publicidad. Y lo hace relativamente, responde de forma relativamente elástica a una crisis las empresas (...) Vamos en cuanto las empresas se ponen en problemas, la publicidad es uno de los primeros, lo segundo la consultoría. Pero primero la publicidad. ¿Por

qué? Porque es lo que de alguna forma pueden tener un efecto rápido, porque son cuentas grandes, porque es inmediato. Y sin dañar a corto plazo al producto, a largo sí, porque lógicamente el efecto publicitario pues siempre hace.”

>>>>CONFIRMA LA DEPENDENCIA DE LA CUENTA DE RESULTADOS DE LA PRENSA DE PAGO DE LA PUBLICIDAD Y NO DE LA DIFUSIÓN

47.05 LA AUDIENCIA ES LO QUE LE IMPORTA A LA PUBLICIDAD MÁS QUE POR LA DIFUSIÓN

“Más que los datos de OJD, que son los de difusión, lo que más prima en las agencias publicitarias son los del EGM, que son los del Estudio General de Medios, que lo que mide son los impactos (...) la audiencia, efectivamente (...). Pero luego la batalla es por la difusión pero (...) es un error. O sea, es mucho mejor tener un producto menos difundido pero más leído, que el EGM te dé más lectores. Y que subas en lectores, aunque bajas en difusión. Hombre, lógicamente, las cosas suelen estar ligadas. Porque si bajas en difusión, pues es muy raro que subas en lectores. Pero podría ser. Pasa por ejemplo con el Marca. Marca es un producto que tiene muchísimos lectores. ¿Por qué? Porque es un producto que se pasa de mano en mano, que está en los bares (...) que la gente va a tomarse el café y lo lee. Más que a lo mejor los económicos. Los económicos más un producto que tú te compras para ti, y que lees tranquilamente en tu casa, en tu oficina... Y entonces lo que a los publicistas les vale, o sea, para vender publicidad lo que importa es el EGM. Y eso mucha gente, cuando se habla de OJD (...) la batalla por... pues no lo sabe, pero es así.

>>>> CONCLUSIÓN: LO IMPORTANTE ES LA AUDIENCIA

48.20 OJD ES MÁS AUDITABLE QUE EL EGM

“Más auditable (...) esa es la palabra (...) OJD es auditable: con facturas, registros...”

49.25

“Estoy totalmente de acuerdo (en que la prensa de pago debería venderse por perfiles y no por grandes números de audiencia).”

49.30

“En Televisión está muy bien medido. Porque en Televisión tú vendes los famosos GRPs, que son los Gross Rating Points (...) es tu target. Y está perfectamente medido. O sea, tú puedes tener una audiencia bestial, que si tú lo que quieres comprar son GRPs de Hombre Adulto, aunque te estén viendo todas las Amas de Casa, tú no pagas un duro, aunque tengas 20 GRPs de Amas de Casa, el 20% de la población femenina esté viendo la Televisión, tú pagas en función de tu audiencia. Y eso, por ejemplo, en Televisión está muy bien medido, porque tienes distintos target. En Prensa ¿qué se hace? Pues por Tarifas. Al final, cada periódico, cada publicación, tiene su caché. Y su caché pues lleva detrás, pues el público que tiene. (...) Es que la publicidad tiene que ir hacia eso. Porque tú vas a vender un producto, tú vas a anunciar un producto para un determinado perfil. Y lo que quieres es que te lean el mayor número de personas de ese perfil. No que te lea gente que no te va a comprar nunca un determinado producto. (...) Es una de las claves.”

>>>>UNA DE LAS CLAVES>>>>CONCLUSIÓN: LA PRENSA SE PAGA POR TARIFAS (ESPACIOS) LA TV SE PAGA SÓLO POR EL PÚBLICO AL QUE QUIERES LLEGAR. PAGAS EN FUNCIÓN DE TU AUDIENCIA. ES DECIR, EN LA TELEVISIÓN SE PAGA POR LA EFICACIA DEL SPOT. EN PRENSA POR SU COLOCACIÓN, ES MUCHO MENOS INTERESANTE.

>>>>LAS TARIFAS DE LA PRENSA ESTÁN EN FUNCIÓN DE SU CACHÉ, NO EN FUNCIÓN DE LOS RESULTADOS DE ALCANZAR A DETERMINADOS PÚBLICOS.

>>>>CONCLUSIÓN: EN DIARIOS GRATUITOS LOS PERFILES ESTÁN MUCHO MEJOR DEFINIDOS. Y TIENEN UNOS PERFILES CLAROS A LOS QUE AHORA SE PUEDE LLEGAR POR PRENSA.

53.10 PARÁMETROS EN LOS QUE SE MIDE LA DISTRIBUCIÓN

“Los parámetros en los que se mide la Distribución. Pues hay dos parámetros... en realidad tres. Son las Ventas, lógicamente, la Devolución y los Agotados. Las Ventas,



pues los ejemplares que vendo. De las Ventas, aquí está otro parámetro que hemos hablado, que es el que definimos nosotros. Que es la Tirada. La Tirada que es lo que yo tiro, lo que yo saco a la calle. Lo que pongo en los kioscos. La Tirada que saco a la calle. Porque, luego te habrá hablado Puerto (Pérez) probablemente, de la Tirada ordenada, con el perdido (...) De esos ejemplares que saco a la calle unos los vendo, que son los que se venden. Otros no los vendo, que son los que me devuelven (...) La Devolución más las Ventas es la Tirada. O sea lo que he puesto en la calle es lo que vendo, más lo que me devuelven. Y luego el otro parámetro son los Agotados, que es los puntos de venta que agotan. Es decir, los puntos de venta donde no queda, donde no me devuelven un ejemplar.

#### 54.20 DEFINICIÓN ESTRATÉGICA DE LOS PARÁMETROS

“Estos parámetros normalmente se definen: la Devolución y el Agotado. Porque son los que nos ayudan, a nosotros, a definir la Tirada. (...) ¿Por qué? Porque son estratégicos. Entonces eso sí que los definimos, son los objetivos que definimos con el Editor. El Editor nos dice: mira yo quiero tener una presencia muy grande en kiosco, lo que no quiero es agotar. O quiero agotar solo en un 5% de los puntos de venta. O al revés: mira son malos tiempos, lo que no quiero es que me devuelvan mucho papel. Porque al final, papel devuelto, papel tirado. Papel que he imprimido, papel que he trasladado (...) pues lo que quiero es reducir al máximo la Devolución. Y eso es estratégico. Eso es estratégico del Editor. Un Editor puede querer tener mucha presencia en kiosco, aunque sepa que le devuelven mucho, pero quiere que se le vea su periódico ahí, porque quiere que esté. O al revés. O quiere ahorrar mucho dinero en papel y, entonces, aunque tenga menos presencia, tener menos Devolución. Eso lo fijamos con ellos. Los objetivos en los que nos movemos en el año. Decimos pues, este producto quiere tener un 20% de Agotados y un 30% de Devolución. Y entonces, con eso, es con lo que trabajamos. Normalmente ellos nos dicen el Agotado que quieren tener y nosotros con ese Agotado, y la estimación de las Ventas, calculamos la Devolución. Y le decimos, pues mira, con este Agotado que tú quieres tener, yo quiero tener en Madrid un 5% en Agotado. Bueno, pues con este 5% de Agotado y con las Ventas que yo estimo de tu producto, vas a tener una Devolución del 40%. Lógicamente, eso es para cada producto. Si me dices, oye ¿cuál es el Agotado normal? ¿Cuál es la Devolución normal? Depende de cada producto. O sea, no hay un parámetro. Hay un parámetro claro para cada producto. Pero cada producto se define.”

#### 56.00 LAS DEVOLUCIONES LAS FIJA EL EDITOR. LOS AGOTADOS

“(Las Devoluciones las fija el Editor) con su política de presencia, de Agotados (...) No sabe (qué Devolución va a tener), sino que quiere una determinada Devolución. O quiere unos determinados Agotados. Hay algunos editores... ahora por ejemplo, con la crisis se están fijando más en la Devolución. Lo normal es que se fije el parámetro de Agotados. Es que digas: yo no quiero agotar en Madrid. No agotar en Madrid a lo mejor un 8% de Agotados. O mira, a mí no me importa agotar. (...) (Un 8% de Agotados es muy bajo) 8, 6%, 7%, 0% de Agotados es imposible. Quiere decir que, de todos los puntos de venta, un 8 de cada 100 están quedándose sin producto. Eso es muy bajo. Bueno, a lo mejor un 8 sí se puede llegar. A lo mejor un 5, un 6 es lo más bajo. Sí, porque hay algunos productos... también depende del producto. O sea, un producto con mucha tirada es más fácil controlar el Agotado. Un producto, por ejemplo, en el que van uno, uno, uno, uno, uno, a kiosco, que hay muchos que van uno, uno, pues es muy difícil de controlarlo.”

#### 57.30 PARÁMETROS POR LO QUE SE MIDE EL TRABAJO DEL DISTRIBUIDOR NACIONAL

“Esos son los parámetros en los que nos movemos y por los que se nos mide. O sea, a nosotros cuanto menos Agotado hay, por debajo del objetivo, o sea cuánto más nos quedemos por debajo del objetivo de Agotado, mejor. Y cuanto más nos quedemos por (debajo de) el objetivo de Devolución, mejor. O sea, hacemos mejor ese equilibrio,

siempre manteniéndonos dentro de los objetivos. Pero es política... la define el Editor. O sea, el Editor define la política con nosotros. Luego, el número lo sacamos nosotros estimando las Ventas. Lógicamente, porque a menos Agotados, más Devolución. O sea, si tú quieres tener menos Agotados, pues lógicamente vas a tener más Devolución. Si quieres tener menos Devolución, porque pintan bastos y no quieres tener costes de papel, pues lo lógico para reducir esa Devolución es que tengas más Agotados. O sea, son dos parámetros que va uno siempre en contra del otro. Está claro que, si tú lo que quieres, en el extremo de no querer agotar, cero, de Agotado cero, lo que tú querrías es que, en todos los puntos de venta, de los 24.000 puntos de venta, te devuelvan un ejemplar. (...) Eso sería una situación ideal, que no se da nunca. Porque tendrías que vender todos los ejemplares menos uno, en los puntos de venta. Y, lógicamente, si tú echas mucho papel, vas a devolver más, y si echas menos papel vas a agotar más.

#### 59.00 EL BUEN TRABAJO DEL DISTRIBUIDOR NACIONAL: EL EQUILIBRIO

Y ahí es donde está el equilibrio. Y ahí está el buen trabajo del difusor. (...) El Distribuidor Nacional es su trabajo, repartir bien las tiradas en los Locales, para que no agote. O sea, haríamos mal nuestro trabajo si, de repente en Madrid nos devolvieran mucho, para un mismo día, y en Málaga nos hubiéramos agotado. (...) Deberíamos de mantener siempre el mismo nivel. Puede ocurrir, a veces (...) que tienes una feria, que tienes una noticia (...) por ejemplo, la victoria del Alcorcón famosa al Real Madrid. Pues a pesar de que llevamos muchísimos ejemplares a Alcorcón, (...) ganó el Alcorcón, dijimos mañana vendemos todo en el Alcorcón de Marcas. Y aún así, con todo y con eso, agotamos en el Alcorcón. (...) Muchas veces a pesar de que tengas previsión de mantener ese equilibrio, hay veces que es difícil, porque el efecto noticia es difícil de controlar."

#### 01.00.05 PARÁMETRO RAZONABLE Y AJUSTE FINO DE AGOTADOS

"El porcentaje de agotados es por punto de venta. O sea, un 8%, o un 10%. ¿Qué puede ser razonable en una publicación con mucha tirada? Pues, puede ser razonable un 10, un 11, un 12%. En otros con menos tirada pues es mayor. 10, 12% es razonable. Bajar de un 5% es decir que no tienes agotados. (...) Si bajas mucho ese parámetro sube la Devolución. Si dices yo no quiero tener agotados, ¿cómo lo consigo? Echando papel a la calle. ¿Yo no quiero tener papel en la calle? Pues bajo papel, pero ¿qué ocurre? Que suben los agotados. Entonces, ahí es donde hay que mantener el equilibrio. Ahí es donde está el expertise del difusor. El expertise del Nacional hacia los Locales, y el del Local hacia sus puntos de venta. Y esto claro, se hace con herramientas, lógicamente, en las que tú vas analizando qué ha pasado en la semana, cómo se han comportado en otras fechas (...) Si tienes un punto de venta que siempre te vende 8 Marcas, pues lo normal es que te venda 8 Marcas (...) Normalmente, si vende 8, pues llevas 9. Siempre uno más, para intentar ajustarlo. Pero a lo mejor, tiene un comportamiento atípico los lunes. Pues los lunes, justo este punto de venta, vende solo 3. Pues los lunes le bajas el servicio y vas ajustando el servicio. Así es como trabajan los difusores (...). Normalmente el difusor se llama al Local (...) El que al final dice pues a este punto de vista tanto, a este punto de vista tanto. Luego, claro, los puntos de venta se mueven: oye me voy de vacaciones, cierro. Pues ya tienes que ir pensando cuál es el kiosco más próximo, el servicio de este se lo paso a este (...) Hay facilidades en las herramientas para poder poner centros de proximidad, pero también tienes que ir viendo, más o menos, la evolución de la gente que se marcha de vacaciones. Eso por históricos, pues ves, más o menos, que la curva empieza a lo mejor a partir del 15 de junio ya empiezas a ver una curva en Madrid, por ejemplo, que vas perdiendo ejemplares. Todo eso es expertise, al final, e información. (...) Histórico y experiencia para interpretar esos históricos."

#### 01.03.30 MÁS FÁCIL CONTROLAR LOS DIARIOS DE GRAN DIFUSIÓN (MENOR DEVOLUCIÓN)

“Cada producto fija su objetivo. (...) al final, son mover tres parámetros: Ventas, Agotados y... que van moviéndose uno en función del otro. Al final sale una media, pero varía muchísimo. Los productos que tienen poca Difusión, tienen que tener mucha, mucha Devolución. En cuanto tienen mucha Difusión, es mucho más fácil controlarlos. Otra forma de controlar los Agotados, pues es reducir puntos de venta. Si tú tienes, por ejemplo, un periódico que solo vende 8.000 ejemplares al día en venta al número. Pues lógicamente no puedes llevarlo a 24.000 puntos de venta. Pues eliges puntos de venta y tus agotados son sobre los puntos de venta a los que has ido con producto. Es otra de las cosas con las que se juega: reducir el número de los puntos de venta.”

#### 01.05.10 LA VENTA ES MUY VARIABLE. MÁS DE LO QUE PARECE

“Eso (la gran devolución en los diarios de pago) es porque la venta es variable. O sea la venta no es fija todos los días en el mismo kiosco. (...) Si tuviéramos seguridad de que la venta es fija, no sería necesaria tanta Devolución. Pero la venta es mucho más variable de lo que la gente se cree. (...) Pero si analizas los datos es muy variable (...) Las estadísticas varían mucho. Es que no hay nada fijo. Ni siquiera el total de compradores es fijo. Entonces, si la Venta Total no es fija, ¿cómo pretendemos que la venta en un kiosco sea fija, de un producto? Es imposible. (...)”

#### 01.06.05 VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA SUSCRIPCIÓN

¿La suscripción que ventaja tiene? Que la suscripción no tiene devolución. ¿Qué inconveniente tiene? Pues que tienes que mandar el envío..., que tienes que pagar un envío domiciliario. Que tiene un coste. La suscripción amortigua mucho ese problema. Claro si todos fueran suscripciones no habría Devolución. Lo que tú tirases es lo que repartías.”

#### 01.06.25 NO SE SABE NI CUÁNTO SE VA A VENDER NI DÓNDE SE VAN A VENDER

“Pero la Venta es muy variable. Entonces, para salvaguardarla, siempre tienes que tirar más. Porque no sabemos dónde. No solo no sabemos lo que se va a comprar, sino que no sabemos dónde. Entonces, claro, si tú no sabes ni cuánto se va a comprar ni dónde ¿cómo lo solucionarías? Pues tirando más ejemplares a la calle.

>>>CONCLUSIÓN: LA DEVOLUCIÓN ES FRUTO DE LA INCERTIDUMBRE

#### 01.06.45 EL PERIÓDICO ES UN PRODUCTO MUY ESPECIAL: EL MÁS PERECEDERO

“El periódico es el producto más perecedero que existe. (...) Ni siquiera el pan es tan perecedero. Es así de duro (...) Tiene horas de vida. Si llegas tarde, has muerto. O sea, si llegas tarde al kiosco, probablemente te lo gane la competencia. Con lo cual es un producto muy, muy especial.”

>>>CONCLUSIÓN: EL DIARIO GRATUITO ES TODAVÍA MUCHO MÁS PERECEDERO QUE LA PRENSA DE PAGO.

#### 01.07.30 LAS DEVOLUCIONES SON INMATERIALES. VAN A PAPELOTE

“En cuanto a la medición de la Difusión. O sea, lo que mide la Difusión son las Ventas. (...) Mide las Ventas en Venta al Número, más las Suscripciones (...) Eso es lo que mide la Difusión, que es lo que mide OJD. (...) Tirada menos Devoluciones (...) Lo que mira OJD es la facturación a los Distribuidores. Porque claro los Distribuidores me facturan los ejemplares vendidos. ¿Qué pasa con las Devoluciones? Las Devoluciones normalmente son inmateriales, no me las traen aquí. (...) Yo lo que le hago al Distribuidor es auditorías de vez en cuando. Pero yo me fío que el (...) Distribuidor me diga: hoy has vendido tanto y tienes tanto de Devolución. La Devolución me la destruye, y va a papelote, o sea a venta de papel. Y por eso... el dinero que consigue con la venta de papel también me lo da a mí. O sea el papel es mío, pero él lo vende. Pero no me lo trae aquí a casa. Porque si me tuviera que traer otra vez de todas las provincias, otra vez a Madrid (...). El periódico es inmaterial, y se destruye, y se vende. (...) Es un ingreso especial por venta de papelote (...) es un mínimo minimorum. (...)”

No te dan lo que vale la bobina, eso te lo aseguro. Esa devolución la controlan ellos. Dices ¿pues cómo la controlas? Pues hacemos auditorías, y con esas auditorías vas allí, y compruebas la devolución que te han dado y compruebas la facturación de los puntos de venta.”

#### 01.09.45 CÓMO AUDITA OJD

“Principalmente, para OJD, lo que vale es la factura del Distribuidor. O sea lo que tiene que cuadrar es la facturación de la fecha portada equis, en el día equis (...) A mí cada distribuidor me factura (...) una vez al mes, pero lógicamente me factura los ejemplares de día a día, pero la facturación me la hace una vez al mes. Todos los ejemplares que ha vendido, me los factura. ¿Los que no ha vendido? Los destruye y me devuelve el ingreso que le ha dado el papelote, que es marginal total. Entonces, OJD, lógicamente, verifica eso. Por eso digo que es auditable. Porque si a mí me lo han facturado, es un ejemplar que ha vendido. Si no me lo han facturado, no es un ejemplar que he vendido. No es como el EGM, que digo yo lo leo, yo no lo leo. No, no. Esto es auditable. O sea, están en facturas, que se registran en el sistema contable, y que aparecen como tales con el distribuidor. Y que incluso, muchas veces, van al distribuidor y le piden a él las facturas de esa publicación de sus puntos de venta. (...) Si aquí hay un reflejo de una facturación equis, al final, de este producto, este señor tiene que tener tropecientos facturas que sumen equis, para un día concreto. Y si no suma, aquí hay un error. Eso a veces, lo hace el Distribuidor Nacional para controlar (...) pero es precisamente lo que hace OJD. Verifica que todo eso cuadra. (Verifica los ejemplares vendidos) mediante la facturación.”

#### 01.11.30 GRAN DIFERENCIA EN LA AUDITORÍA DE OJD SOBRE LOS GRATUITOS

“Esa es una de las grandes diferencias con la prensa gratuita. La prensa gratuita se audita, yo sé poco de prensa gratuita, pero se audita con la factura de producción. O sea, son ejemplares producidos. Pues va OJD y te dice que tú has lanzado a la calle, aunque luego te los hayas metido en un cajón. Pero la prensa gratuita vale con la facturación de lo que has (...) producido. Porque entiende que lo que has producido lo vas a tirar a la calle, o sea lo vas a repartir. Porque ya no tiene que haber alguien que te lo quiera comprar. Ya simplemente tienes que tener tú la voluntad de repartirlo, y si has pagado porque te lo impriman, lo lógico es que tú lo repartas. En cambio, en OJD tienen que estar la verificación de los envíos, no vale la factura de lo producido.”

>>>>>CONCLUSIÓN: LA MEDICIÓN DE OJD EN LOS GRATUITOS ES DISTINTA. VALE SIMPLEMENTE CON LA FACTURA DE PRODUCCIÓN DE LOS EJEMPLARES (TIRADA): EJEMPLARES DISTRIBUIBLES. EN LA PRENSA DE PAGO ES SOBRE FACTURAS DE DISTRIBUIDORES (DIFUSIÓN)

#### 01.12.50 EL COSTE DE LA DISTRIBUCIÓN GRATUITA

“La distribución gratuita te cuesta. Pero es totalmente distinta. O sea, en la distribución gratuita tú pagas a unos chavales, que normalmente suelen ser universitarios o estudiantes (...) porque trabajan dos o tres horas por la mañana. Y pagas a fijo. O sea, por repartir, por ponerte en la puerta del Metro y repartir estos ejemplares (...) Ahí no pagas porcentajes ni nada. Pagas unos fijos por los chavales que te distribuyen, o por el transporte. Muchas veces se deja simplemente en determinados sitios. Y es un coste. Con lo cual es un coste muy controlado. Ahí sí que es un coste súper controlado. Porque es el coste de esto. Y OJD te admite... la acreditación OJD en los gratuitos es mucho más sencillo.”

#### 01.13.45 EN LAS PROMOCIONES SÍ SUELE HABER LOGÍSTICA INVERSA

“Normalmente (...) el papel no viaja de vuelta (...) con lo cual no supone ningún coste (...) Bueno, sí existe una logística inversa en el kiosco. Cuando van a distribuir, recogen. Pero se destruye aquí (Distribuidor Local). ¿Qué es lo que viaja otra vez hacia arriba? (...) Lo material. Las promociones que defines como materiales. Hay promociones que puedes definir también como inmateriales. En Canarias, Ceuta y Melilla, normalmente, incluso las promociones son inmateriales. Porque te cuesta tanto traerte 3 DVDs aquí a Madrid, que dices: mira destrúyemelo a mí, hazme un certificado

de destrucción y fuera. (...) La devolución de las promociones nos cuesta dinero. Es transporte de carretera y nos cuesta dinero. La devolución, el almacenaje, la manipulación porque te llegan y las tienes que ordenar, meter en palets, tirar las defectuosas. Entonces, todo eso sí cuesta dinero. Las promociones generan bastantes costes, porque es complicado. Y luego no siempre se pueden volver a repartir, o volver a utilizar. Porque los acuerdos a los que llegas, pues hay veces que lo que acuerdas con el que le compras la promoción, es devolverle el producto sobrante. Otras veces (...) que el producto se destruya (...) Depende del acuerdo de derechos (...) y lo que hayas quedado con el dueño.”

#### 01.15.25 LA DEVOLUCIÓN EN PAPEL NO TIENE SOBRECOSTE

P-La devoluciones en principio no te suponen un sobre coste...

“En papel no. En distribución, no (no es un sobre coste logístico).”

#### 01.17.15 DOS TIPOS DE PROMOCIONES

“Hay dos tipos de promociones. Hay unas que son con reserva, ahora cada vez más y se utilizan mucho. Que salen con cupones y tienes un teléfono y tú reservas. Entonces tú llamas y dices: yo voy a hacer la promoción y lo quiero en el kiosco de la esquina de no sé qué. Entonces ya tienes tu reserva. (...) Te identificas, tu teléfono, y te mandan un mensajito a tu móvil diciéndote que estás apuntado en la promoción, que tienes un código de reserva (...). Entonces, eso está muy bien porque te permite ajustar lo que llevas al kiosco. Al kiosco no le llevas tropecientas cosas, con lo cual no le atosigas. Lo que le llevas, normalmente lo vende. Hay veces que la gente, incluso, no va a recogerlo, aún habiéndose comprometido. Pero, bueno, funciona bastante bien cuando es por reserva.”

“Y luego otro tipo de promociones que son como el periódico. Que van ahí. Pues, te mando los DVDs y a ver quién te los compra. Y entonces te los recojo, te los traigo, te los subo y te los bajo.

“Las de reserva hay veces que son en kiosco, y hay veces que son en el Carrefour, en El Corte Inglés (...) Con tu código de reserva y con lo que tengas que pagar, vas a tu Corte Inglés y dices “mi televisión de 19 pulgadas...”.

#### 01.19.55 LAS PROMOCIONES SON PARA GANAR DIFUSIÓN

Estas promociones ¿qué buscan? Normalmente, promoción (...) televisión de 19 pulgadas con 15 cupones (...) 94 euros, por decirte un ejemplo. ¿Qué buscan? Pues tiran de la difusión. Normalmente no ganas dinero con la promoción. Hay veces incluso que pierdes dinero. (...) Hay en otras promociones que ganas, pero en estas (...) porque además estas las vas a buscar al Carrefour, o incluso las vas a buscar al kiosco y le cuestan dinero al Editor. Pero gana difusión, porque claro son 15 cupones. Entonces el que esté interesado en la promoción, son 15 cupones. Te la compran lectores habituales, pero también ganas lectores, tienes un incremento por esa promoción. Y eso, normalmente nosotros, promoción a promoción, lo calculamos. Calculamos más o menos qué nos está dando cada promoción. 8.000 lectores, 10.000 lectores, 20.000 lectores. (...) No es una ciencia exacta, pero más o menos, en comparación con otros días en donde no hay promoción, no hay cupón, vamos viendo. Y lo que busca normalmente es el incremento.”

#### 01.20.20 CÓMO SE CALCULAN LOS INCREMENTOS

“Normalmente funcionamos con una venta base. O sea, calculamos lo que sería la venta base, el suelo de nuestra promoción si fuéramos limpios, y luego calculamos, más o menos, los incrementales de cada promoción.”

#### 01.21.05 HISTÓRICOS Y VENTA BASE

“Cuando tienes reservas ayuda mucho, porque sabes la cifra de reservas. Y muchas veces nosotros decimos: de reservas más o menos, un 30% son clientes nuevos. (...) O dependiendo la promoción tenemos tipologías (...) Cuando es sin reserva, lo hacemos un poco, por comparativa con los históricos. Entonces siempre hablamos de una venta base. (...) Pues como no tenemos promociones, hemos caído hasta venta base. Siempre se habla un poco de esa terminología.”

#### 01.22.50 DISTRIBUCIÓN DE PRENSA GRATUITA Y BREVE EXPERIENCIA DE SU VIVIENDA

“Nosotros distribuimos Correo Farmacéutico y Diario Médico (...) esos son gratuitos, pero son puntos de entrega, eso no va a kiosco. (...) Ahora nada, porque hubo una época en la que teníamos Su Vivienda gratuito, que se entregaba en mano, así más o menos, como los entrega el resto de la prensa gratuita. Pero esa aventura duró poco tiempo.”

01.23.45

“Normalmente las promociones que tienen como objetivo la difusión esas cuestan. (...) El Editor (...) gana difusión, pero invierte dinero. (...) Si la promoción va por Carrefour o por El Corte Inglés (...) es un canal más. Yo le vendo televisiones (...) llego a un acuerdo y, al final, El Mundo, El País... le está vendiendo cosas. Y bueno y así, encima, la gente va a mi centro a recoger la televisión y a lo mejor se lleva otro cacharrín. (El fabricante del producto o el dueño de la licencia) ese gana el margen entre lo que le cuesta producirlo, y el precio al que nos la vende. Y como además, normalmente suelen ser grandes volúmenes, pues ahí lo que se ajustan mucho los precios, pero porque a él le interesa. (...) Cualquier operación con un periódico nacional, pues, saca un volumen muy grande, que hasta que él pueda vender (...) 20.000 televisiones, o 50.000 cacharrines equis... (...) También (el Editor) pone su espacio publicitario, pero bueno eso no le cuesta dinero (...) no, a sí mismo no se las cobra (...) las promociones internas no se las cobra. (...) Lo que sí le suele costar, muchas veces dependiendo de la promoción, hacen inversión publicitaria fuera, (...) se hace inversión en televisión, radio (...) Y eso lo paga el Editor. Hombre, también depende del acuerdo, puede haber un acuerdo en que decidan pagar al 50% el Editor y el dueño del producto. (...) Lo normal es que lo pague el Editor, pero al final es llegar a un acuerdo (...) puede haber muchas casuísticas (...).”

#### 01.26.40 EMPRESAS ESPECIALIZADAS EN PROMOCIONES

“Hay empresas especializadas (en promociones). De hecho, nosotros, que también distribuimos atípicos que son productos no prensa: cuentitos para niños, cuentos de pegatinas, lamparitas, (...) otros productos comerciales para llevar al kiosco, pues a nosotros nos llegan a veces esta gente con un catálogo de mil cosas (...) y bueno pues es un canal de distribución muy jugoso (...) y ya si encima vas con un producto nacional de tirada grande pues, para una persona que tenga estos productos es una salida estupefaciente.”

#### 01.27.50 COMIENZOS DE LAS GRANDES PROMOCIONES

“De la enciclopedia aquella famosa, no recuerdo las cifras, pero eran abismales las cifras (...) que fue la primera gran promoción, que salieron las dos a la vez y los dos (El País y El Mundo) vendieron, pues no sé si ellos (El País) 100.000, y nosotros (El Mundo) 70.000. Una barbaridad. Te estoy diciendo unas cifras un poco... (de memoria). Pero fueron salvajes. Luego, hubo la colección de Cocina, la colección de Pintura, la colección de DVDs de Cine, del Cine de Terror... y eso se vendió, todo, se vendió todo. Ahora ya llega un momento en que la gente está un poco saturada.”

#### 01.28.40 PREVISIBILIDAD EVOLUCIÓN PROMOCIÓN Y CURVAS DE COMPORTAMIENTO

“Hay un análisis, unas curvas (...) normalmente, a lo mejor la segunda, la tercera entrega ya sabemos cómo se va a quedar. Sí se hacen análisis de comportamiento de curvas. Incluso (...) las que van con reserva, también sabemos en función de las reservas (...) del primer día, del segundo, del tercero, las reservas que van en el tercero ya sabemos cómo van a evolucionar. Tenemos curvas de comportamiento, que son estadística pura. (...) Y las promociones también, tienes sus curvas y sabes, más o menos, dónde se va a mantener. Esto es todo histórico y al final son series temporales. (...) Tienes un comportamiento similar. (...) al final una promoción pega más o pega menos, pero el comportamiento es parecido.”

## ARCHIVO Nº 13B

## 00.05 DECISIONES SOBRE TIRADAS EN FUNCIÓN DE CÓMO VAN LAS VENTAS

"A las 48 horas ya tenemos la Venta Cerrada. Pero a las 24 horas, (...) sobre esta hora (...) de dos y media a tres, nos empiezan a llegar los ficheros de venta del día anterior, y nos cambia muy poquito ya con Venta Cerrada. Muy poquito, muy poquito. (...) Antes era mucho más lenta, antes tardábamos mucho más (...) Esto te sirve para ir tomando decisiones: bajo la tirada, subo la tirada, encargo más DVDs, hemos agotado, hay que subir. Hay veces que no, porque a lo mejor, ayer fue un día especial, que iba con cupón y hoy no va con cupón de promoción, y no tiene nada que ver con la venta de ayer, y nos tenemos que comparar con la venta de la semana pasada o con la de antes de ayer."

## 00.55 DECISIONES DE CAMBIOS DE TEMPORADAS

"(La venta se te está yendo a la costa) eso se ve, y entonces tenemos que ir reaccionando rápidamente. Las rutas (...) que se ponen en verano pues se tienen que reforzar. Oye las rutas de verano de Cantabria hay que reforzarla porque este año todo el mundo se ha ido a Cantabria."

## 01.35 COMPLICACIÓN DE LOS MESES DE VERANO

"Ese dato lo tenemos (el desplazamiento de vacaciones de compradores de diarios en verano), de cómo evoluciona la venta, cómo se va desplazando y luego cómo vuelve. A la inversa también se nota. (...) Los meses de verano son complicados. Porque al final, tú lo sabes a toro pasado, pero cuando tienes que decidir la venta de mañana. Pues no sabes cuánta gente se va a ir (...) Y al final la gente es caprichosa, y suele hacer lo que le quiera. Tampoco hace lo mismo que el año pasado, ni que la temporada pasada."

## 02.25 CADA AÑO VARÍA

"(En el verano te puede ocurrir que la venta se te desploma de una semana para otra) Así es (...) Y hay años en que (...) la vuelta es más pausada. Cada año reacciona de una forma distinta. Hombre, la curva (...) es bastante similar, lo que pasa que sí que es cierto que puede haber variaciones. Hay más turismo nacional, hay más turismo extranjero."

## 02.50 MEJOR LA EXTERNALIZACIÓN DE LA OPERATIVA DE LA DISTRIBUCIÓN NACIONAL

"Es mucho mejor que tengas el conocimiento de todos los productos, además. Porque si no, al final, solo tienes el conocimiento del tuyo. Pero si ves lo que está pasando con todos, al final extrapolas un comportamiento."

## 03.05 LA DECISIÓN ESTRATÉGICA SIGUE DENTRO DEL EDITOR, SE EXTERNALIZA LA OPERACIÓN

"La decisión es la estratégica (...) al año. O sea, yo quiero al año, tantos agotados... y en meses, puedo incluso periodificarla por meses. Luego, si hoy tienes que tirar 260 ó 265, es una decisión tuya. Yo ya te he dicho lo que quiero de Agotado y de Devolución. Tú tienes que hacer lo posible para quedarte por debajo de esos objetivos y jugar con esos parámetros."

## 03.35 CÓMO VENDER MÁS

P- Yo soy El Mundo y estoy persiguiendo a El País, ¿cómo vendo más?

"Una de las cosas inmediatas para vender más es tirar más papel. (...) Tener más presencia. (...) A lo mejor dices, con más presencia no consigo aumentar la venta. Pero a lo mejor con más presencia (...) pues estoy consiguiendo aumentar la venta. Pero lógicamente (...) uno de los factores es tener más presencia."

## 04.10 MENOS PAPEL, POLÍTICA TRISTE

"Si tú vas retirando papel, lógicamente te ahorras costes. Pero es una política triste. Porque retiras papel, y siempre, algo de ventas rascas. Lógicamente, intentas rasgar la menos posible. Para ahorrarme costes. Rasco un poquito de ventas. Es, como si dijéramos, una estrategia un poco rúcana, oye que si las cosas van mal, tienes que jugar a amarrar los costes, que es lo que nos está pasando ahora, que tenemos que

jugar a amarrar los costes. Pero, lógicamente, una de las grandes estrategias, es inundar de papel, y la gente te ve, y tienes más visibilidad, y la te compra (...) ¿A qué coste? Pues al de pagar más por un poco de papel que luego tiro.”

#### 05.05 REDUCIR PAPEL VENDE MENOS

“Vender es crecer. Y reducir costes, muchas veces es reducir ventas. En este caso, no dudes que, aunque sea un ejemplar, si uno reduce papel, reduce ventas. (...) Aunque sea la persona vaga que si no encuentra el periódico aquí dice: ¿al kiosco de la otra esquina? ni me voy (...) Porque hay gente que en el fondo le da igual, no va a comprar un periódico concreto. No muchos, pero hay gente que le da igual.”

\*\*\*\* 05.30 EL MODELO NO ES INEFICIENTE. TIENE QUE HABER UN PERDIDO

EI SISTEMA NO ES INEFICIENTE: EL SISTEMA ES ASÍ.

LO QUE NO ES ASÍ ES PRENSA GRATUITA

P-Entonces el modelo de negocio siempre tiene que ser ineficiente...

“Siempre hay desperdicio (...). (Yo para vender 79 tengo que tirar 100) y depende de cada producto. Hay productos en los que para vender 5.000, tengo que tirar 10.000. Sobre todo cuando vendo esas cantidades. Cuanto menos vendo más tiro. Porque es mucho más difícil saber dónde te compran, claro. Con lo cual, no es que sea ineficiente. Lo que quiere decir es que el negocio tiene un desperdicio, sí o sí. Es como la pérdida de la rotativa. Ajustarás más y podrás tener menos pérdida de papel (...) pero al final siempre tiene que haber un perdido (...) Pues aquí también tiene que haber un perdido. En la Distribución tiene que haberlo. Será mayor, será menor, en función de las ventas, en función del tipo de producto, en función de muchas cosas, de las promociones incluso que hagas. Pero tiene que haber un perdido.”

06.45

#### >>>CONCLUSIÓN

P- No es que el sistema sea ineficiente. Si no que el sistema es así.

“Es que es así. Es que las ventas ni son las mismas, ni se vende igual en el mismo sitio. O sea es que si todos los kioscos vendieran siempre lo mismo, lo haríamos, lo cuadraríamos.”

P- Lo que no es así, es prensa gratuita.

“Lo que no es así, es prensa gratuita. Efectivamente. Porque en la prensa de pago, el que te compra decide, donde te compra, y cuando te compra, y si te compra. Lo primero que decide es si te compra, luego dónde te compra, y decide cuándo te compra. Y como esos tres parámetros son de muchos miles de personas, cada uno de su padre y de su madre, pues es muy difícil. En cambio, en la prensa gratuita, tú vas a la a puerta del Metro y, hombre, puede decir que no te lo coge, pero ahí está el ejemplar.

Conclusión: (si te compra) Qué te compra, dónde te compra y cuándo te compra.

“Exactamente. Si eso lo supiéramos (...) Si eso en vez de ser una incógnita, fuese una certeza para toda la gente que nos compra, se acabó. Se acabó el problema. No tendríamos desperdicio.”

CONCLUSIÓN - LA GRAN DIFERENCIA:- La gran diferencia es esta (La prensa gratuita toma todas estas decisiones por cuenta del lector).

El editor de prensa gratuita toma las decisiones que en la prensa de pago toma el lector.

“Eres tú (el Editor de prensa gratuita) el que decides. Te lo doy en la puerta del Metro de Serrano (...) y tú lo puedes no coger, pero soy yo el que digo te lo voy a dar. Pero tú, cuando lo compras dices no, no, yo no lo compro en Serrano, lo voy a comprar en...”

#### 08.30 MARCA

P- Eso cambia toda la relación, y el producto es distinto. Por eso yo (Editor de prensa de pago) necesito que tu adhesión (la del lector) a mí (diario de pago) sea mucho más fiel...



“Que lo es (...) Gracias a Dios lo es. Si algo tiene la prensa de pago es que tiene bastante fidelidad. Hay un porcentaje de gente que se mueve por la promoción; hay un porcentaje de gente que compraría un periódico y otro y lo que quiere es la información, y que no compra la prensa todos los días, pero para determinados momentos pues la compra y le da igual comprar El País que El Mundo, o el Marca o que el As; pero hay un porcentaje muy grande de lectores que son fieles y que te compran a ti. Y que si no te encuentran se van a otro kiosco.

>>>>CONCLUSIÓN: LOS DIARIOS DE PAGO NECESITAN GENERAR ESA FIDELIDAD, ESA RELACIÓN CON LA MARCA

09.35 UN CASO DE LIBRO: LA GACETA

“Un caso para analizar, es el caso de La Gaceta de los Negocios. Vamos es de libro. Si a mí me llegan a decir hace un año que sacan un nuevo periódico, y que vende 35.000 ejemplares en kiosco. (...) El primer mes 40.000. Un fenómeno ¿Pues qué busca? Ha encontrado un perfil de cliente, fiel, que ahora ocupa su hueco (...). (Un perfil) que no estaba satisfecho. Gente que no tenía su (...) prensa. Para mí ha sido una sorpresa (...) Pero además de forma inmediata (...) Y alguien lo ha visto. Y le ha dado el producto para ellos. Ha dicho este producto es para vosotros. Entonces tiene su clientela fija, su perfil (...) Al final la prensa es lo que busca, Además de informar, pues uno encontrarse dentro de (un grupo).”

TRANSCRIPCIÓN PARCIAL Entrevista nº 14

Grabación nº: Carpeta A. Archivo nº 14

Archivo sonoro y Notas manuscritas.

Duración: 1h 17 minutos

Fecha: 28/07/2010

Hora: 18.00

Lugar: Cafetería junto Redacción de La Vanguardia, María de Molina 54 (Madrid)

Nombre: Pedro Vallín

Empresa: La Vanguardia. Con anterioridad, Metro Directo (diario gratuito)

Cargo: Redactor de Cultura

Ex Subdirector y Redactor Jefe de Metro (2005-2007)

CARPETA B. ARCHIVO Nº 1

00.45 INICIOS DE METRO Y TRASLADO DE LA SEDE CENTRAL DE BARCELONA A MADRID

“Metro se instala en España abriendo Barcelona como sede central y Madrid como una Delegación. Con Ramón Pedrós al frente (...). Pero conforme van abriendo delegaciones (...) cada delegación es una edición local, deciden centralizar en Madrid (...). Se trata de montar en Madrid, donde había 4 personas, montar una redacción central.”

01.45 IMPLANTACIÓN DE UNA REDACCIÓN CENTRAL EN MADRID

“En un periodo de 5 meses entramos treinta y tantas personas. Entonces yo llegué para hacerme cargo de la edición de Madrid, con cargo de Redactor Jefe, pero también para coordinar las 13 ediciones locales. Con lo cual yo era un primus inter pares, o sea había 13 redactores jefes de las 13 ediciones que tenía Metro, pero el que los coordinaba era yo. (...) Yo estuve 22 meses (...) Salí un año un poco antes del cierre (enero 2009) (...) al final salí como Subdirector, pero en realidad mis funciones fueron siempre las mismas (...) era un ajuste dado que yo tenía que coordinar con 13 ediciones, y ejercer desde Madrid un poco con la coordinación.”

03.30 NUEVA REDACCIÓN Y MUY JOVEN

“Yo me encontré con que la Redacción eran 4 personas que llevaban allí 3 ó 4 años, que pasan a ser jefes de sección, y veintitantos chavales que entran en ese momento. Con una media de edad, más o menos (...) salvo el de Deportes que era un año mayor que yo, todos los demás pues eran como unos 8 ó 10 años más jóvenes que yo (...) no exactamente recién licenciados (...) todos tenían al menos alguna experiencia anterior. Gente que tenía entre 25 y 28 años (...) Yo tenía 34 años (...) Estuve entre 2005 y 2007.”

04.20

“El caso es que mi sorpresa fue que hubo que (...) empezar a explicar cosas muy básicas. Cosas que no les habían explicado. Y lo que más me llama la atención no es que no las supieran hacer, porque a eso se aprende haciéndolas. Es que nadie se lo hubiera dicho nunca. Y todos habían estado en un medio de comunicación antes. Cosas muy básicas como que un titular necesita un sujeto (...). Cosas muy elementales, muy de sujeto, verbo y predicado. Tuve que hacer un esfuerzo (...) para explicar a la gente que las comillas no son noticia. Que los dichos no son noticia. Noticia son los hechos. (...) Y esto me costó mucho (...) Al calor de la tele y la radio y al calor de las informaciones de agencia (...) las comillas han adquirido un protagonismo insólito (...). Me miraban con cara rara cuando les decía que un teletipo no es un producto manufacturado. No se puede presentar a los lectores. (...) eran muchas cosas muy obvias.”

06.30 LA REDACCIÓN MÁS PEQUEÑA

“Hicimos una cosa. Como éramos muy pocos, porque 30 redactores, sobre todo si la comparábamos con 20 minutos (...) luego las delegaciones tenían los suyos. En total éramos sesenta y algunos (...) éramos el periódico más pequeño de los gratuitos con diferencia.”

06.50 LA PUBLICIDAD MANDA DEMASIADO

“El problema de los gratuitos es que la publicidad manda demasiado. E impide una coordinación racional de las cosas.

06.55 COMPLICACIÓN DE CASAR INFORMACIÓN NACIONAL Y PUBLICIDAD LOCAL

Quiero decir con esto, la página de España, o las dos páginas o tres páginas que hacíamos en Madrid para la edición de Madrid, no servían prácticamente nunca para ninguna otra edición. Porque la publicidad no casaba. (...) El equipo de ventas utilizaba páginas digamos comunes (...) para insertar anuncios locales, de su delegación. No se ceñían a las páginas de Local. Y entonces esto desajustaba el periódico. Nosotros para hacer un periódico de una media de (...) treinta y tantas páginas, las contábamos, de Madrid salían distintas entre 70 y 90 páginas todos los días. De la Redacción de Madrid, sin contar las locales que elaboraba (cada delegación). Con las mismas noticias teníamos que hacerle una página de España para él (cada delegación). (...) Al principio nos costó mucho hacer que funcionara. Pero al final lo conseguimos. Con poca gente, además. Si tienes mucha gente para hacer esto, pones uno solo a hacer lo que llamábamos “reconversiones” (...) los mismos hacían el trabajo de redacción y el trabajo de (reconversiones). Costó, pero se puso a funcionar y funcionó bien al final.”

>>>>CONCLUSIÓN: DIFERENCIA CON LOS DIARIOS DE PAGO: MANDA LA INFORMACIÓN SOBRE LA PUBLICIDAD. EN LOS DIARIOS GRATUITOS MANDA LA PUBLICIDAD SOBRE LA INFORMACIÓN. MAYOR COMPLEJIDAD.

09.30 PLANTILLA CORTA, MENOS HISTORIAS PROPIAS Y LOCALES

“Nunca llegábamos donde los demás. La cantidad de historias de local que generaba 20 minutos... claro es que tenían un ejército buscando noticias de local. En Local yo tenía tres. (...) Nos marcamos varios objetivos. Por ejemplo, jamás una apertura de página puede ser de agencia (...) lo escribes tú y lo firmas tú.”

10.35 BULO DE LOS DIARIOS DE PAGO

“Se empezó a correr la bula, maliciosa, sobre todo de parte de los periódicos de pago, de que los periódicos gratuitos eran teletipos puestos uno a continuación de otros. (...) cuatro digamos junior pegando teletipos para llenar páginas.”

#### 10.50 MAYOR EMANCIPACIÓN DE LA AGENDA QUE LOS DIARIOS DE PAGO

“(...) Discusión todos los días por la mañana sobre los temas, cómo tratarlos. Tener claro que nosotros podíamos emanciparnos de la agenda con una libertad con la que no podía hacerlo un periódico de pago.

#### 11.05 LOS LECTORES NO SON IDIOTAS Y HAY QUE FORMARLES

Que trabajábamos para gente que no lee periódicos pero no por eso tienes que tratar como idiotas... En esto de informar, formar y entretener, todo el mundo se olvida de que en medio está formar. Hay una especie de obsesión por cortar el periódico siempre por el cociente intelectual más bajo de los posibles lectores. Y lo que hay que hacer es invitar al lector a que se anime contigo en la lectura...”

#### 11.40 TRAICIÓN AL MODELO QUE QUERÍA SUECIA Y QUE HACÍA 20 MINUTOS

“Aunque nosotros ahí traicionábamos un poco a Suecia (Metro Internacional) que estaba empeñada en que hiciéramos una información muy ciudadana, muy de historia humana (...) a mí hacer novelitas (...) Yo lo que hacía 20 minutos que era todos los días abría con una foto de un ciudadano de Madrid que contaba alguna historia (...) unas cosas así muy humanas a mí me producían cierta prevención. Porque me recordaba un poco a los programas de testimonio, estos de la tarde en televisión. Entonces, procurábamos darle un toque ciudadano, pero no novelescos. (...) Los sucesos parecen prestarse a la literatura (...) Es al revés, cuánto más tremendo es algo, menos adjetivos necesita.”

#### 15.55 MUY POCO ESPACIO PARA LA INFORMACIÓN

“A mí se me quejaban mucho de que teníamos muy poco espacio. Es verdad. Teníamos a lo mejor (...) 3 páginas de Nacional y 2 de Internacional, o 2 de Nacional y 1 de Internacional. Yo me esforzaba en explicarles que el criterio no es saber que llevar en el periódico, es saber qué tienes que dejar fuera, cuando no hay sitio. El criterio se hace así. Haciendo un poco de caricatura yo decía: “la primera de El País, la hace cualquiera”. Tienes 7 noticias. Si no eres suficiente listo es que no vales para nada. (...) La primera de La Vanguardia te juegas los cojones todos los días, porque va con una foto y un titular. Como te equivoques, la cagaste. (...) No te puedes dejar lo gordo fuera. Tienes que ser muy malo. El bueno es el que apuesta solo por una cosa cada día (...)

#### 17.15 LA FÓRMULA DE METRO

“El problema es cuéntale al lector del metro, al que va en el metro y coge un gratuito, en una página, qué es lo más relevante que ha pasado en el planeta ayer, de lo que nosotros tengamos noticia. Eso es un desafío. Eso es tener criterio. Acertar haciendo eso es tener criterio. Claro, para eso, pues tienes que leer otros periódicos al día siguiente, mirar lo que has hecho tú, lo que han hecho, lo que cuentas, lo que cuentan. (...) La agenda de temas es una sola.”

#### 18.15

“A mí me costó mucho. Durante todo el tiempo que estuve en Metro no escribí ninguna línea, escribía las portadas.”

#### 18.18 EN MADRID LO LOCAL INTERESA MENOS QUE EN OTROS LUGARES

“A mí había una cosa que no me gustaba, pero luego tenía un pequeño resarcimiento. (...) Madrid no necesita información local. O no la necesita en la misma intensidad que Valladolid, Barcelona (...) En Madrid vive mucha gente, que puede llevar aquí 15 ó 20 años, pero que no tiene un particular apego a lo local de Madrid, aunque sí a la ciudad, pero que en el fondo no le importa mucho si en el Barrio del Pilar hay un problema de unos parquímetros (...) en cambio en otras ciudades (...) el lector sí tiene una relación muy directa (...). Pero en Madrid capitalizado por Moncloa, las Cortes (...) pues al final a la gente la política en Madrid que le interesa al lector madrileño es la del Parlamento y de la Moncloa, no es la de la Asamblea de Madrid ni la del Ayuntamiento.”

## 19.20 LAS PORTADAS DE METRO, EL TEMA PRINCIPAL, ERA LOCAL EN TODAS LAS EDICIONES

“Yo tuve una suerte ahí que me pude un poco emancipar de eso. Porque mi portada era local. O sea, eso lo teníamos claro. Las 13 portadas de Metro eran locales. El tema principal salvo cosa gorda, que te digo yo, una Tregua de ETA, el tema gordo era Local.

## 19.40 LA FOTOGRAFÍA: LOCAL, OCIO Y DEPORTES

“Y las fotos jugábamos con Local y Ocio, eran las dos cosas que más usábamos, y Deportes. Local, Ocio y Deportes. Yo estaba muy obsesionado con que las fotos fueran buenas. Y nosotros sí practicábamos, porque esto es lo que te da el gratuito que puedes hacer lo que te da la gana en realidad, yo estaba muy obsesionado con que no hubiera una sola foto de un señor con traje y corbata en todo el periódico. (...) La foto que sea bonita. Y si vas a una foto de Obama que sea porque la foto es bonita o porque ha tropezado (...) Sí buscábamos que la portada tuviera fotos llamativas.”

## 20.50 MECÁNICA DE LAS REUNIONES DE REDACCIÓN

“La directora me dejaba hacer mucho, porque el cargo de Director de Contenidos de un gratuito tenía mucho de despacho, de pelearte con el departamento de Ventas, de pelearte con (...) digamos que de facto, me daba una autonomía del 96, o sea ella estaba en todas las reuniones de la mañana, de temas, que hacíamos. Pero por las tardes, por ejemplo, la reunión telefónica, la videoconferencia que hacíamos todas las tardes con todas las ediciones, que la hacíamos todos los días a las 7, para coordinar Portadas y para que yo les dijera con qué le surtía yo sus portadas. O para decirles qué temas podéis llevar en Portada. El sistema de las portadas (...) (videoconferencia de) todos a la vez. (...)

## 21.45 EDICIÓN NACIONAL. PRIMERA SOPORTE DE TODAS LAS DEMÁS PRIMERAS

“Yo entré en mayo, en octubre, septiembre (2005) sacamos una edición nacional. La edición Nacional era una edición que Metro empezó a distribuir en ciudades donde no tenía interés, o dinero, o perspectivas de publicidad, para tener una edición local, pero que al mínimo coste podía repartir por la ciudad. Pues en Asturias me consta que de Metro se repartía la edición Nacional. ¿Qué era la edición Nacional? La edición Nacional era la edición de Madrid sin las páginas de Madrid. Para lo cual yo tenía que hacer otra Portada, otra Primera. (...) Lo que pasaba era que la de Nacional era el soporte sobre el (...) que los otros 12 redactores jefes hacían su Primera. Yo les mandaba hecha la Primera de Nacional, que para eso además tenía que mandarla relativamente pronto. Y sobre esa Primera de Nacional, ellos quitaban la fotonoticia y metían la foto local, quitaban el tema principal lo convertían en un llamado y metían un tema local (...). Mi función era darles una Primera completa sobre la que ellos movían temas para hacer la Primera local. La Primera de Castilla-La Mancha, la Primera de Barcelona, la Primera de Alicante, la de Valencia, (...) es decir, todas, se hacían así. Entonces yo tenía que hacer dos Primeras todos los días, pero una la tenía que hacer pronto. La tenía que mandar sobre las ocho y media, nueve, hecha y acabada para que todos los redactores jefes de la edición local pudieran trabajar sus Primeras. (...).

## 23.20 COORDINACIÓN DE LAS EDICIONES LOCALES

Pero todo esto lo discutíamos en la reunión (...) yo lo que les decía a las 7 cuando hablábamos (...) yo previamente les había mandado por mail los temas que iban en el periódico. O sea todos los temas que van en todas las páginas, pues de España van a ser cuatro temas... Eso lo hacía por las tardes. Y ellos ya lo habían visto, y entonces hablábamos de lo que les gustaba y no les gustaba (...) Y yo les decía cómo iba a hacer yo la portada de Nacional, y luego les contaba cómo iba la de Madrid. Y entonces ellos, en función de lo que yo les iba contando, pues te decían, pues como yo no tengo hoy foto buena de local me voy a quedar con la que mandas tú de nacional (...) oye ¿me puedes hacer para mí una silueta...? –porque llevaba unas siluetillas arriba, en los cajones que llamábamos, que era a la izquierda y a la derecha

de la mancheta , llevábamos unas siluetillas normalmente un personaje de Deportes y uno de Ocio...- (...) Cualquier cosa que fuera hacer una cosa específica... (para) una sola edición, pues era un poco un trabajo extra, siempre. Se trataba de simplificar. Pero bueno, en eso consistía la coordinación de las ediciones.”

#### 25.00 COMPOSICIÓN DE PLANTILLAS REDACCIÓN, EN LOCAL Y EN CENTRAL

“Yo tenía 30, 32 (en la Redacción Central). Ellos (las delegaciones) solían tener, más o menos, aunque Barcelona era mucho más grande, porque había sido sede central, y tenía más gente yo creo que tenía 10 ó 12 por lo menos. Las demás tenían 6 personas más o menos. Normalmente tenían 2 ó 3: un redactor jefe, dos o tres redactores de Local y al menos, 1 ó 2 de Deportes, de Deporte Local. (...) (Nacional, Internacional) y Economía (estaban en Redacción Central). Luego, claro, había una cosa, que también las páginas de Ocio (...) sufrían modificación en ediciones porque ellos también tenían (Ocio Local) (...) Había que negociar ahí. Esto sí que era muy complicado, porque era hacer muchas páginas (...).

#### 26.20 PUBLICIDAD DISTINTA EN CADA EDICIÓN EN LA MISMA PÁGINA

“Los primeros meses de este sistema había una “cagada” de publicidad por semana. (...) Había dos módulos de faldón en todas las páginas de España, pero esos dos módulos de faldón no eran los mismos (...) eran todos distintos. Entonces el redactor de Madrid, cuando manda la página de España, la tiene que mandar a todas las ediciones, y a cada una con su publicidad. ¡Hasta que eso empezó a funcionar bien! Porque estas cosas, tienes que ponerlas en marcha y elaborar un sistema de filtros, que impidan que se “cague” (...) Yo mando 13 versiones suponiendo que la página sea exactamente igual y no haya que cambiar nada, ningún contenido (...)

#### 26.20 PRODUCCIÓN ESTABA CENTRALIZADO EN MADRID

Pero no se la mandábamos allí, ellos la podían ver. Pero quien mandaba a imprenta era Madrid. Porque el equipo de Producción, por así decirlo, los que filmaban el PDF y lo mandaban a la rotativa, estaban todos en Madrid.”

#### 27.50 RESTO DE PLANTILLA CENTRAL

“Pero la oficina si éramos 30 en Redacción, había 28 ó 30 comerciales. Y luego había (...) lo que llamábamos Producción de Artes Gráficas (...) yo creo que el equipo de Producción eran 6 ó 7. Yo creo que tenían cada uno 2 ediciones a cargo.”

#### 28.35 PUBLICIDAD LOCAL, CLAVE EN EL NEGOCIO

“¿Qué si los locales tenían publi? Hombre claro, por eso eran periódicos locales, porque llevan publicidad local. Era la madre del negocio, de la historia. Hombre la verdad es que teniendo 13 ediciones y llegamos a repartir el periódico en 40 provincias. Bueno, pillar las campañas nacionales era relativamente fácil.”

#### 29.00 PRECIO DE LA PUBLICIDAD IGUAL QUE LOS LÍDERES DIARIOS DE PAGO

“20 minutos, yo no sé porque luego estas cosas no te puedes fiar. Sabes que hay unos rappel (...) luego te dicen el precio oficial de la página color completa, pero luego en realidad es mentira. Nosotros vendíamos la página color completa, si a mí no me engañó el Jefe de Ventas, al (mismo) precio que El País. Y 20 minutos lo vendía un poco más caro que nosotros. O sea, más caro que El País. Ya no sé, luego yo si en realidad con el rappel y tal, en realidad no era tan cara, pero bueno, en principio en tarifa era así.”

#### 30.25 LA AUDIENCIA EN UN GRATUITO ES MUY FÁCIL: DAR A LA MÁQUINA DE HACER EJEMPLARES

“Bueno, éstos (Metro) no quisieron entrar en la guerra con el 20 minutos. La Audiencia en un gratuito es muy fácil. Es como, qué te digo yo, como cuando las economías antiguamente no funcionaban, y daban a la máquina de hacer dinero. Sacas más billetes y todos a rodar. La Audiencia en los gratuitos es exactamente igual: tanto dinero te gastes en papel y en repartir, tanta audiencia tienes. Entonces 20 minutos empezó una campaña, desde el principio, muy agresiva para convertirse en líder. Llegó, no sé cómo está ahora la cosa, pero sé que alcanzó el millón doscientos mil ejemplares impresos. Metro le siguió un rato en la carrera, y luego se tiró. Dijeron que

era una locura, que era muchísimo papel. El problema es que, Arsenio por ejemplo lo decía continuamente: que tenían que bajar la tirada de los gratuitos. Pero cada vez que lo decía, aparecía uno nuevo. Y entonces todos íbamos para arriba otra vez detrás.”

### 31.25 PÉRDIDAS DE TODOS LOS DIARIOS GRATUITOS. NINGUNO FUE RENTABLE

“Metro se fue de España, en realidad, siendo, con mucho, el gratuito que menos dinero ha perdido de España. Con mucho. Cuando digo con mucho, quiero decir que probablemente las pérdidas del Qué! sean 20 veces las del Metro en todo el tiempo que estuvo en España, que las del ADN por ahí, y que las del 20 minutos tienen que ser extraordinarias. Porque el aparato ese (...) Nosotros llegamos a tener, no a amortizar la inversión inicial, pero yo sé que nosotros cerramos ejercicios en negro. Cosa que creo que en España no ha hecho ningún gratuito.”

### 32.00 ¿POR QUÉ SE VA METRO DE ESPAÑA? POR SATURACIÓN DEL MERCADO

“Ellos no se fueron por eso (por las pérdidas). Ellos se fueron porque dijeron: estamos en 30 países (...) Tenemos setenta y tantos periódicos. En ningún sitio estamos compitiendo con 4 medios nacionales. No se puede. España no es un mercado para 4 gratuitos nacionales. O sea, que nos vamos y, si dentro de 4 años el panorama aquí está más claro, volvemos. Pero no vamos a estar 4 años perdiendo dinero. Esta es la idea de por qué se van. Ellos decían que la competencia en España era insólita. Que parecía que se habían vuelto locos todos.”

### 32.35 GUERRA DE TIRADAS EN LOS DIARIOS GRATUITOS

Y es verdad que cada vez que parecía que, en la guerra estaban cada uno en su posición, y podíamos bajar las tiradas, un poco, sabes, consensuar un poco (...) bueno, pues vale, tú estás primero y yo detrás, pero vamos a tirar en vez de 800.000, 600.000. Porque si no vamos a echar a perder dinero en papel. Pues entonces de repente, aparecía el ADN. Y entonces otra vez todos al millón (...) Y entonces luego otra vez se calmaban las cosas y aparecía el Qué! Y además el Qué! que apareció ahí, vamos, como (...) así de dinero perdieron claro. Y llevan perdido, y van a seguir perdiendo.”

### 33.15 ÉPOCA DE MÁXIMA PUBLICIDAD (2005-2007)

“Y además estoy hablándote del año 2005-2007. ¡Que había una cantidad de publicidad! Nosotros sólo de inmobiliarias ¡llevábamos de publicidad! O sea que ahora la tesitura es muy otra.”

### 33.45 EL MODELO DE GRATUITO BAJOS COSTES Y ALTOS COSTES

“El modelo, yo eso sí lo hablé con el Director Comercial, en realidad en el modelo de gratuito, por lo menos como estaba dimensionado el Metro, los costes de producir el periódico, o sea el coste de Redacción, Producción, Administrativos, Comerciales, era un porcentaje bajísimo sobre los costes del producto. Los costes del producto eran todos Distribución en mano y rotativas. ¡Imprímeme 800.000 ejemplares!”

### 34.20 EN ESPAÑA NO HAY PERIÓDICOS NACIONALES

“Aquí siempre nos confundimos con este rollo de los periódicos nacionales. En España, el problema es que no hay periódicos nacionales. Ninguno de los periódicos de Madrid está entre los dos más vendidos de ninguna otra provincia que no sea Madrid. Que siempre se nos olvida. Entonces claro, el periódico, vamos a quitar lo del domingo que todos se disparan con los regalos y los suplementos. Pero el periódico más leído de España ¿qué está tirando? ¿300.000 ejemplares?”

>>>>>CONCLUSIÓN: UNA DE LAS CLAVES: EN ESPAÑA NO HAY DIARIOS NACIONALES. LOS GRATUITOS HAN CUBIERTO TAMBIÉN ESA NECESIDAD

### 34.50 ANUNCIANTES EN GRATUITOS

“Pues ponte, busca rotativas para imprimir un millón de ejemplares en una noche. Y que lleguen. Distribúyelos por todo el país. Una cosa muy cara (...) El modelo de negocio (...) un soporte publicitario, un impacto del “copón”. Luego, hay marcas (...) es un soporte publicitario que interesa o no interesa. O sea BMW si escoge gratuito (...)

se está equivocando de medio a medio. Pero no porque el conductor de BMW no lea gratuito que también los leerá, sino por el asociar la marca (...) Anunciábamos mucho Cine, muchísima Alimentación, muchísimos Viajes. (...) Cuando te decía antes lo del faldón, que el faldón de España era distinto (...) cuando era la misma publi, tampoco era el mismo anuncio. Halcón Viajes te ponía un 2x5, pero el viaje que anunciaba en Madrid, no era el que quería anunciar en Barcelona.”

#### 37.20 MUCHO ÉXITO CON LA PUBLICIDAD QUE SOPORTA PAPEL

“Teníamos muchísimo éxito con toda la publicidad que soporta papel: Viajes (...) que es un anuncio para que te lo guardes (...) pues eso, los MediaMarkt con sus ofertas. (...) Nosotros hacíamos una cosa que a la directora le ponía muy nerviosa, que era lo que llamábamos la falsa portada, que era envolver el periódico en un anuncio. (...) Tenía una pelea continua con el jefe de ventas para que no le hiciera falsas portadas. Entonces, yo le decía: mira las falsas portadas nos meten un mogollón de dinero. Lo que hay que hacer es que las falsas portadas nunca impidan que se vea que esto es un periódico. Si Mediamarkt quiere hacerte una falsa portada no le puedes dejar que haga un catálogo, como los que hace. Le tienes que obligar a hacer un anuncio para Metro. Porque si no, cuando la gente lo entrega en la calle el periódico, la peña va a decir: ¿esto qué es? ¿un catálogo de MediaMarkt?”

#### 38.30 EJEMPLOS DE FALSAS PORTADAS

“Pero por ejemplo, la verdad es que llevábamos falsas portadas preciosas. Llevábamos una falsa portada de Bimbo con un pan agujereado por el que se veían las noticias de detrás (...) con la marca Metro (...) Lo único que era intocable (...) lo único que sobrevivía en la falsa portada era la mancheta. La falsa portada era una mancheta y un anuncio. Las tuvimos horribles (...) que hacía que el periódico no pareciera un periódico. En cambio tuvimos una de El Corte Inglés, varias de Disney, una de Viajes Barceló... que eran preciosas. Era un anuncio desplegable, donde se veía el anuncio, la marca Metro encima, pero no parecía otra cosa que lo que era. A mí me preocupaban las de Supermercados, y las de MediaMarkt, las de PC City, porque eran falsas portadas que daban lugar a equívoco. Podían hacer parecer que el periódico no era un periódico, que era un cuadernillo de MediaMarkt. Pero bueno, yo era menos puritano que la directora. La directora se ponía enferma con las falsas portadas. Le daban los siete males.”

#### 40.55 COLABORAR CON LA PUBLICIDAD

“Yo recuerdo que nos hicieron unas cosas muy feas. Por ejemplo, nos hicieron una falsa portada informativa. Que era una portada informativa de Metro falsa. Y que era para anunciar (...) un coche. Era muy fea (...) Era como el mismo periódico pero rojo, una cosa feísima (...) Entonces la bronca que monta la directora en su despacho (...) Yo le decía: mira no vamos a impedir que estas cosas pasen. Lo que podemos hacer, es establecer la pauta de que colaboramos. Cuando tengan que hacer esto, pues nos lo piden a nosotros. Que nosotros sabemos hacer una portada informativa. Que la agencia nos llame a nosotros (...) Porque al final la agencia, el creativo de la agencia te copiaba el diseño del periódico para falsearlo, pero lo copiaba mal. (...) Porque no vamos a impedir que se haga. Contra el dinero no vas a pelear.”

#### 42.40 PAUTA DEL 40% DE PUBLICIDAD QUE SE VIOLABA PERMANENTEMENTE

“Nosotros hemos hecho hasta ondas. O sea, un faldón que era una onda. Pero teníamos que escribir alrededor, eh. Pero bueno, a mí esas cosas no me ponían (...) era mucho más belicoso en... La pauta que había marcado Suecia (Metro International) era hasta un 40%, creo que era, 40% en publicidad. (...) Tenía que ser, al menos, el 60% en contenido de información, 40% en publicidad, de mancha. Bueno, esto lo violábamos todos los días. Pero todos los días, eh. Como además la competencia era tan encarnizada, razón de más para que el departamento de ventas se aupara sobre nuestras espaldas.

#### 43.25 ESTABLECER UN NUEVO LÍMITE

Entonces, yo, una de mis peleas era... pues ya que no conseguimos que se respete el 40% -porque las que hacían el alzado del periódico todos los días (...) lo ponían en grande encima, el porcentaje de mancha de publicidad que llevaba el periódico-, y los de Ventas no querían que lo pusieran. Pero nosotros le pedíamos que nos lo pusieran. Y era: establezcamos otro límite, y que se respete. Que tiene que ser el 50, pues el 50. Pero no estemos ahí que un día voy con el 53, otro día con el 26 (...)

#### 44.05 UN TRUCO PARA CUMPLIR LA PAUTA: NO CONTAR LA PORTADA FALSA

Con este caso del porcentaje de publicidad había un truco muy gracioso: que era que no contaban la portada falsa. O sea era, lo que era el periódico llevaba un 45% de publicidad. Claro, pero si, en un periódico de 28 páginas, le sumas 4 que son de publicidad las 4, el porcentaje cambia, cambia bastante. (...)

#### 44.25 LAS FALSAS PORTADAS GENERABAN INGRESOS MUY ALTOS

La falsa portada eran 4 páginas de publicidad. Y se cobraba a doblón, eh. Eso sí que se cobraba a doblón. Porque además es una exposición muy obvia. Es un forro que lleva el periódico. Que lo vas a tener que quitar y lo vas a ver (...) A mí me decían (...) los de Ventas que era más fácil vender, colocarle a alguien el pastizal que costaba la falsa portada, que convencerle de que te comprara una tercera de color. Esto que, por cierto, es una cosa que no hace ningún periódico, en los gratuitos sí se hace, la página 3 puede ser vendida. Hay que ser flexible.”

#### 45.50 PRESIÓN TREMENDA DE LA PUBLICIDAD

“Es que nos podemos hacer las vírgenes mancilladas toda la vida (los periodistas que se quejan de lo que manda la publicidad). Es que esto es lo que es. (...). Nosotros (los diarios gratuitos) sufríamos mucho más la presión de la publicidad. (...) (En una ocasión los del departamento comercial) ¿Sabes lo que querían hacer? (...) Teníamos un cuadernillo de inmobiliaria, Metro Vivienda se llamaba. Entonces, como no les había cuadrado la paginación de lo que habían vendido, querían que la portada de Metro Vivienda fuera en página par (...) Digo se van a oír las carcajadas en Oslo. Eso no lo podemos hacer. Podemos hacer reportaje de apertura 2-3 (...) entonces tienes que tener un tema que sea de dos páginas (...) para mantener la jerarquía lo que cogía eran temas dobles (...) La portada era un anuncio pagado y entonces tenía que ir en portada. (...) No podemos hacer una portada en par. Podemos hacer una apertura en par, pero no una portada. (...) No lo pusimos (...) Vamos a hacer el flip-flop. El flip-flop es una cosa que hacíamos que, dado la vuelta, la portada por fuera de la contraportada, boca abajo, es la portada del suplemento de Vivienda. (...) Eso lo hicimos luego mucho. Eso empezamos a hacerlo por estos líos de la página par (...) Luego no importaba si acababas el periódico en par o impar.”

#### 50.00 INNOVACIÓN

“Era innovación “por cojones”... lo de la publicidad. (...) No, y hay cosas que quedan bien. (...) Es más, es que cuando hay un tío entregando el periódico en la calle, ve esa publicidad hasta el que no se lleva el periódico.”

#### 51.10 EMANCIPACIÓN DE LA AGENDA

P-Otras cosas distintas (de la prensa gratuita) respecto a la prensa tradicional...

“Desde el punto de vista del trabajo periodístico, la cosa más llamativa era que te emancipabas de la Agenda. Yo me sentía, te lo juro eh, me sentía un Ben Bradley de juguete. Porque todos los días hacía lo que me daba la gana. O sea, cuando te he dicho antes lo del caso del perro que se cogió el tren de Cercanías (en Barcelona, para volver a su casa), esa fue mi apertura de España un día. Y, además, yo decía (...) somos una redacción muy joven, porque soy el más viejo de esta redacción. ¡Vamos a hacer cosas divertidas! Con un poco de respeto, pero siempre rayando, en llamar la atención (...) Siempre evité las interpelaciones, esto que hace mucho el Qué! de juegos de palabras en portada, de interpelación directa al lector, el chiste. En eso siempre (...) mi idea de la fórmula era un poco más tradicional, pero no en las ideas.”

#### 52.15 MENOR RANGO DE NACIONAL, INTERNACIONAL Y ECONOMÍA



“En el periódico (...) había Jefe de Ocio, Jefe de Deportes, Jefe de Local. Pero no había Jefe de Nacional, de Internacional, ni de Economía. Eran unas funciones que desempeñaba yo directamente. Con lo cual yo por la mañana, antes de la reunión dentro del grupo, con todos los jefes, digamos la reunión de Primera, yo tenía una reunión con los redactores de Nacional, Internacional y Economía, para discutir las secciones (...) (Era el jefe de esas tres secciones...) y además era el coordinador de todas las demás y de todas las ediciones. Entonces yo tenía una primera reunión a las once y media o doce de la mañana, con los chavales que hacían Nacional e Internacional.”

#### 54.00 EL PRIMERO DE LOS GRATUITOS QUE NO CERRÓ EN AGOSTO

“Y luego, también es cierto que donde realmente hacíamos audacias era en agosto. Fuimos el primero de los gratuitos que no cerró en agosto. Lo que hicimos fue un solo periódico para toda España, de 16 páginas, que se hacía desde Madrid, con 6 u 8 personas nos quedamos aquí en agosto, y con una portada más arrevistada. Se llamaba Metro Sol. Y entonces ahí nos hinchamos a hacer portadas bonitas, con fotos espectaculares, titulares llamativos. (...) Se redujo la distribución en grandes ciudades y se incrementó en ciudades costeras (...) Incluso intentaron conseguir un permiso para repartir por las playas, pero los ayuntamientos no te lo daban porque (...) luego las playas se llenan de papeles (...) pero bueno, sí en las calles aledañas (...) Y ahí ya, como lo arrevistamos un poco. (...) Era muy corto, 16 páginas. Llevábamos una página de Pasatiempos, un par de páginas de España, una de Nacional, una de Economía, dos o tres de Ocio, una página en inglés, que nos mandaban hecha de Metro Nueva York. Solo con temas de Ocio. Era una página como de gente. Una página así, tipo rosa. Hecha en inglés. (...) Una idea muy buena. Esa idea es de nuestra directora. Porque nosotros también fuimos el primer Metro de Metro Internacional, de los 72 periódicos, el primero en salir en verano, en salir en agosto. Fue un experimento en España. El primero en salir y rentable. A mí la directora me contó en junio (el proyecto de salir en agosto) (...). Pero claro, para que esto salga bien, vamos a ver cuántas publicidades vendemos, porque se vendía con cierta anticipación, y a 15 de julio decidimos si lo hacemos o no lo hacemos. Pero para esto necesito que me digas con cuánta gente haces un periódico de 16 páginas. Y yo le dije ¿Cuántas ediciones distintas? Dijo no una. Con media docena está hecho. Porque estamos haciendo aquí 93 páginas todos los días, y somos 30. Con 6 te hacemos el periódico. Y entonces, a ella se le ocurrió, discutiendo con Metro Londres que era – porque Metro es sueca pero la oficina central está en Londres-, digo Metro Londres, de hecho en Londres no hay Metro. Hay un periódico que se llama Metro, pero no es de estos suecos. Es un gratuito también, pero es un gratuito como de 60 páginas. Pero no es de los suecos, no es de los de Metro. (...) La verdad es que el primer año salió bien. Salió muy bien. Lo hicimos a un coste muy bajo. (...) Creo que dos años después, el tercer año que hicimos Metro Sol, creo que 20 minutos ya sacó (un diario en agosto) (...).”

#### 57.30 VOCENTO QUERÍA COMPRAR METRO, PERO METRO NO CEDÍA CONTROL EDITORIAL

P-Ahora están todos (los diarios gratuitos) perdiendo dinero... Se ha ganado dinero vendiéndolos...

“Sí (...) Durante todo el tiempo que yo estuve en Metro (2005-2007) estuvo negociando Vocento con Metro para quedárselo. No se lo quedó, creo, porque quería el control editorial. Y los suecos no querían cederle el control editorial. O sea era un rollo (...) de te vendo el 50%, el 49% de las acciones, pero no sé bien los meses que estuvo esto en marcha... Al final, yo de todas maneras cuando vi que compraron el Qué! dije, mira, Vocento siempre hace igual, marea la perdiz tanto rato, tanto rato, como cuando tuvo Onda Cero a tiro para comprarlo. Y al final os han metido este puro (la venta de Qué!), que esto es un puro. (...) Lo sacan de la venta (conjunta del Qué! con el resto del grupo Recoletos) porque los italianos (CS Rizzoli que compraron

Recoletos) dijeron que no querían eso, que a dónde iban con eso. Ya no me acuerdo y si cito de memoria me equivocaré, pero yo creo recordar que solo el primer año, ponerlo en marcha, o sea, el balance del primer año fueron 52 millones de (euros de) pérdidas. (...) Es una burrada (...) Yo creo que nuestros números rojos llegaron a estar por debajo del millón de euros en Metro (...) Además lo hicieron muy mal (...) hicieron un ERE en diciembre, se mataron unos a otros. Es verdad que estas circunstancias sacan lo peor de cada uno. (...) Pero sí había buen ambiente y el ERE acabó con ello. Acabó generando enemistades que serán de por vida ya. (...)”

#### 01.00.40 ACUERDO Y COMPRA POR SCHIBSTED DEL 35% DE METRO INTERNATIONAL

“Sí hubo un acuerdo en Noruega. (...) Sí, hubo algo de eso seguro (acuerdo entre los dos líderes para no perjudicarse en los distintos mercados). Ellos tenían una guerra fratricida entre Noruega y Suecia. Y a ver si lo digo bien, en Noruega era el (...) rey, 20 minutos, y en Suecia era al revés. Y sé que habían llegado, sí a un intercambio de acciones, no sé exactamente en qué términos, porque yo ya no estaba en Metro en esa época.”

#### 01.01.20 FILOSOFÍA DE METRO DE NO PERDER DINERO

“Pero Metro ya había hecho algo así, antes. No me quiero equivocar, pero yo creo que era en Chequia, donde abrieron estando yo ya en Metro, abren una edición en Chequia y la cierran en 6 meses. O sea, básicamente, había una especie de filosofía de “perder dinero, por perder dinero, no”. Mientras que, en general, las otras empresas, yo creo que alguna de ellas de forma sensata, y otras de forma completamente insensata, siempre han jugado al largo plazo. O sea, bueno, pues si tengo que perder dinero unos años, y luego con eso puedo convertirme en un medio hegemónico, pues oye, es una inversión.”

#### 01.02.15 MUCHOS DIARIOS DE PAGO PIERDEN DINERO (EL NEGOCIO ES LA INFLUENCIA)

“Yo dije alguna vez: “Si en España se cerraran los periódicos que no cierran el ejercicio en números negros, el número de periódicos en España se reduciría como poco a la mitad”. (...) Digamos que los suecos estos no participaban de la historia de es estratégico perder. (...) porque es una apuesta de estrategia política. Esto los suecos no, esto no (...) ellos estaban en otra cosa, y además no entendían...”

#### 01.03.15 PRENSA DEMASIADO POLITIZADA EN ESPAÑA

“Cuando me contrataron, quien me entrevistó, porque estaba de viaje en España, fue el director internacional de contenidos de Metro entonces. (...) Una de las cosas que me decía era: no podemos entender en el norte de Europa qué obsesión tenéis con la política en la prensa y medios de comunicación en España. Es una cosa totalmente anormal. Y en parte tenía (razón). (...) Y tenemos mucha más culpa nosotros (medios y periodistas) que los políticos. Muchísima más.”

#### 01.05.00 ENCUENTRO EN CENTRO UNIVERSITARIO VILLANUEVA

“Me tocó una vez ir a la universidad (...) Villanueva (...) tienen Periodismo (...) hicieron una mesa redonda con representantes de los gratuitos. Estábamos todos. La chica de Qué! (Ana I. Pereda?), el subdirector de 20 minutos (¿?), el delegado en Madrid, subdirector de ADN (Andrés Gil) y yo (Pedro Vallín, Metro).”

#### 01.06.35 EN METRO NADIE PUEDE ESCRIBIR OPINIÓN

“Por ejemplo, en Metro es condición que los artículos de Opinión no los escribe nadie en el periódico. En el periódico nadie puede escribir de Opinión. Puedes contratar firmas de opinión, pero nadie que trabaja en el periódico puede escribir de Opinión. Puede haber eventualmente, por un cambio de maqueta, o por alguna cosa, una Carta del Director. Pero no hay ni Editorial, ni artículos de opinión escritos por gente del periódico.”

#### 01.07.00 PREGUNTA DE UNA ALUMNA QUE LUEGO CONTESTA PEDRO VALLÍN

“(Una alumna de Periodismo hizo una pregunta sobre que ya no se leía y que no había opinión en los gratuitos, y dijo después) “Entonces, claro, es muy difícil saber lo que piensan.”

#### 01.07.05 NUNCA SE HA LEÍDO TANTO

“Lo primero, porque es una verdad que está muy extendida y parece verdad, jamás se ha leído más en este país. Bueno ni en este ni en ninguno. O sea, hace 50 años los índices de alfabetización estaban un 25, un 30% por debajo de lo de hoy. Otra cosa es que lee la gente (...) nunca se ha leído más, y ya no te digo nada con Internet.”

#### 01.08.05 LOS GRATUITOS TAMBIÉN TIENEN OPINIÓN: SU RELATO DEL MUNDO

“Y luego, como estudiante de Periodismo, si de las portadas de cada uno de nosotros cuatro que estamos aquí, leídas 3 veces a la semana (...) 3 portadas de 20 minutos, 3 portadas de ADN, 3 portadas de Qué! y 3 portadas nuestras (Metro), si no eres capaz de columbrar un relato del mundo de cada uno, es que no has entendido del todo bien en qué consiste tu trabajo. No hace falta que yo eche un sermón para decir lo que pienso de las cosas. Lo que pienso de las cosas está en la Portada que hago todos los días. Sin tener opinión. (...)”

#### 01.08.50 FUTURO DEL PERIÓDICO

“Y más ahora con Internet, la jerarquía es todo. Internet, que es la pura horizontalidad, frente a un periódico que es la pura verticalidad. La jerarquía es todo (...) tengo la sensación de que es imposible que nosotros desaparezcamos, la prensa de papel. Sea en formato eBook o como quieras (...) pero creo que es más necesaria que nunca, jerarquías no condicionadas, que es la diferencia con la página web del periódico, no condicionadas por lo último que ha sucedido.”

>>>>>>CONCLUSIÓN IMPORTANTE: EL PERIÓDICO ES PURA VERTICALIDAD, EL FORMATO NO DESAPARECERÁ PORQUE ES MÁS NECESARIA QUE NUNCA LA JERARQUÍA DE LA INFORMACIÓN, SIN LA ESCLAVITUD DE LO INMEDIATO, QUE ES LO QUE SUCEDE EN LA PÁGINA WEB DEL PERIÓDICO

#### 01.09.35 OPORTUNIDAD PROFESIONAL ÚNICA

“35 años, llevaba 14 años trabajando, 13. Y de repente darme cuenta de que me han dado un juguete para mí. Que el 97% de los días, la directora me dice que haga y me dice con él que me dé la gana, claro, siempre que no haga ninguna insensatez muy gorda. Y que cuando me equivoco no pasa nada...”

#### 01.10.10 INTERNET NO TIENE MODELO DE RELATO NI MODELO DE NEGOCIO

“Hice 7 años de prensa escrita en Asturias, y 5 años de Internet en Madrid, antes de entrar en Metro. Y todo el rato que había estado en Madrid, en Metro y en Internet, era Editor, en realidad, no redactor. O sea, no escribía. (...) Es que yo trabajé 5 años con Fernando Jáuregui en Internet (...) en Diario Crítico (...). Yo salí por patas de Internet. (...) Porque lo sigo pensando hoy. Es un (...) formato para un medio de comunicación, fantástico. Pero, yo creo que sigue sin encontrar el modelo. Sigue sin encontrar modelo de relato. Sigue sin encontrar modelo de negocio. Porque las únicas webs que funcionan bien son las que tienen una cabecera de periódico detrás. Los medios exclusivamente online, salvo los especializados, o sea, por ejemplo nosotros todos leemos mucho los medios que hablan de periódicos, PR, Periodista Digital (...) estas cosas las leemos, pero las leemos los periodistas. (...)”

#### 01.12.35 DOS MODELOS BUENOS DE PERIODISMO EN INTERNET

“Creo que el intento más aproximado de hacer un producto específicamente internáutico de periodismo, yo conozco dos. Uno fue la primera Corriente Alterna, del año 2001-2002, que estaba muy bien (...) Porque hacía un relato del mundo muy bueno (...) tenía ese punto del grupo de La Corriente Alterna, que es una gente vinculada a la SER, que era como muy fresco, muy sarcástico (...) y el otro, única cosa sería que he visto, aunque sea un personaje denostadísimo, fue El Factual de Arcadi Espada (...) era, incluso desde el punto de vista del diseño, era una cosa completamente distinta de todo lo demás. Con unas portadas que eran pantallazos (...) Una cosa muy bonita, muy bien hecha. (...) Arcadi es un verso suelto (...) a los

dos meses le llamaron a capítulo y le echaron (...). No sé si hubiera funcionado. Iba por suscripción. No sé, pero yo sigo pensando que no hay modelo, de momento. Ni de negocio, ni de relato.”

#### 01.15.30 EL QUE DEBERÍA LIDERAR EL CAMBIO, CREE QUE NO ES POSIBLE

“Quien debería capitanear esa guerra (la transformación del periodismo) es obviamente El País. Por medios disponibles, por cerebros a mano... Y es un sitio donde el que más manda, hace dos años o tres, que dijo que a este negocio le quedaba hasta 2018, y que luego nos íbamos a la mierda. Entonces, claro, si el capitán no cree que el barco va a llegar a puerto... Con la “paisitis” además que hay en este país, que todos los periodistas estamos acomplejados frente a El País (...) claro si El País resulta que dice que abdica, que dice que es que el papel se ha acabado, que nuestro modelo de Periodismo está muerto. Así está la gente de atacada, claro.”

#### 01.17.30 INTERNET ESTÁ PERJUDICANDO A LAS TELEVISIONES GENERALISTAS

“Internet a quien está haciendo polvo, y no lo quieren decir, es a la teles generalistas. A quien le está triturando (...) es a las teles generalistas. Porque yo no tengo que acostarme tarde si quiero ver a Buenafuente, ya lo veo en la web de la Sexta a la mañana siguiente, o por la tarde (...) te lo bajas de Youtube o te lo cuelga la productora (...). Y estos son los que están sufriendo de verdad. (...) Pero en la venta de periódicos que digas, en el momento que los lectores del internet de periódicos alcanzaron los 10 millones, la prensa perdió 15.000 ejemplares. No es verdad. Ese gráfico no existe.”

#### 01.19.00 PROMOCIONES PARA SOSTENER LAS VENTAS

“Pero lo de los regalos empezó mucho antes de Internet. Lo de mantener las ventas regalando una vaporetta lo hacía La Razón antes de que hubiera internet.”

#### OTROS

-Procedente de las notas manuscritas, que no está en la grabación de audio:

“En Castilla-La Mancha era un socio co-propietario y en Valencia eran 3.”

“Había más problemas de coordinación con Barcelona, que no había jerarquía. (El responsable de la edición) había sido el coordinador (anterior).”

“Ventanas de impresión: cada vez que me retrasaba 5 minutos (en enviar el periódico) perdía 5.000 ejemplares (de la tirada).”

“El cierre era a las 12.00. Cierre especial hasta las 02.30h.”

#### TRANSCRIPCIÓN PARCIAL Entrevista nº 15

Grabación nº: Carpeta A. Archivo nº 15.

Archivo sonoro y Notas manuscritas.

Duración: 1h 20 minutos.

Fecha: 19/08/2010

Hora: 12.45

Lugar: Cafetería junto sede central de ESIC en Pozuelo de Alarcón (Madrid)

Nombre: Juan Pablo Arrieta

Empresa: ESIC – Business & Marketing School

Cargo: Director de Comunicación

#### CARPETA A. ARCHIVO Nº 25

#### 03.11 LA SOBRE OFERTA Y EL CONSUMIDOR

La sobre oferta está provocando que se confunda al consumidor, ahora quieres comprar un móvil y ya te venden un móvil con muchas aplicaciones y funciones cuando sólo quiero un aparato que me ayude a hablar, cada vez se personalizan menos los productos y servicios. El consumidor se debe de sentir como lo más

importante en el mundo sin importar lo que esté comprando. “El consumidor se tiene que sentir el rey y están fallando casi todos. Cuando las empresas logren captar esa percepción, ganarán, seguro”. El cliente muchas veces no estamos dispuestos a pagar por las cosas y las empresas no saben adaptarse.

#### 6:46 EL PRODUCTO Y LA PERCEPCIÓN

Ya no estamos en un mercado de productos, estamos en un mercado de percepciones. La reputación corporativa juega un papel decisivo, el error de centrarse en el producto, el error está en centrarse en la marca y el acierto será en ir más allá y apostar por la reputación corporativa, que es lo que el mercado percibe u opina de tu empresa. El producto es lo que dice tu empresa del mercado. BMW es un ejemplo claro de quien sí lo está haciendo bien, ellos trabajan en la percepción y no sólo en la marca. BMW no está segmentando por edades, ni por perfiles muy específicos, lo que es un acierto, se van más al segmento de las personas a las que les gusta conducir que es mucho más extenso, segmentación por valores, percepciones, ángulo. El valor está en los intangibles que es lo que actualmente está definiendo todo, pero hay pocas empresas que lo están trabajando. Es muy difícil medir la percepción de una marca y hay un gran campo de trabajo por ese lado.

#### 11:47 LA CREDIBILIDAD

“Se han publicado datos que demuestran que la credibilidad de la prensa gratuita es casi ya la misma que la de la prensa de pago”. Se ha llegado a un momento muy importante, lo que se está haciendo actualmente para distinguir una noticia importante de una que no lo es, en los diarios nacionales de pago se mueven en función de la publicidad, como consecuencia del momento tan duro que estamos viviendo frente a los medios de comunicación. Una noticia tiene más posibilidades de salir publicada en función de la publicidad.

#### 16:23 EL MODELO DE LA PRENSA GRATUITA

La prensa ahora mismo en España está demasiado condicionada empresarialmente hablando. Los periódicos son cada vez más predecibles, “Unos sirven a unos y otros sirven a otros” en cambio la prensa gratuita es mucho más abierta. “Los cuatro diarios más leídos en España, tres de ellos son gratuitos, es un dato impresionante que alarmará a más de uno”. Hay mucha gente que no estaba acostumbrada a leer prensa que gracias a la prensa gratuita empieza ya a acceder a la prensa de pago, esto se está utilizando y poco a poco los gratuitos van a acostumbrando a la gente para que por las ganas de sentirse más informados terminen pagando por el ejemplar, generando hábito y nuevos lectores.

#### 19:19 LOS LECTORES

Aunque hay prensa que específicamente se dirige a los inmigrantes, ellos leen más la prensa gratuita general. En los jóvenes poco a poco ha cambiado la percepción de que lo gratuito no tiene credibilidad, un ejemplo son las descargas por internet. La prensa tradicional de pago no sabe cómo superar ese fenómeno. Aunque internet no es gratis para nadie, se paga la infraestructura.

#### 23:00 LA PRENSA TRADICIONAL Y LA CRISIS DEL MODELO

La prensa tradicional también tiene su lado gratuito, hay quienes lo pagan y quienes no y termina siendo muy gratuito. La publicidad y la comunicación, un periódico cuyo principal anunciante sea Telefónica, es poco probable que publique algo negativo de la empresa, ya que se estaría arriesgando millones de euros. Con la prensa gratuita se pueden hacer campañas integrales, por ejemplo, Es Madrid. Los formatos que utiliza la prensa gratuita son muy variados en sus contenidos, diseño, forma, etc. En muchos aspectos la publicidad se está convirtiendo en un peaje, cosa que puede resultar peligrosa. “Desde mi punto de vista aporta mucho más credibilidad una columna que un anuncio”. Los suplementos tienen poca credibilidad. Para que la prensa tradicional pueda recuperarse tendrá que ser fiel a su modelo de negocio original, ya que últimamente se ha pervertido mucho, perdiendo credibilidad, de lo que se ha aprovechado el modelo de la prensa gratuita. La prensa de pago se ha convertido en

“maquetadores” de terceros. Los medios en general, están confundiendo perversamente lo que es impacto de lo que es noticia. Por ejemplo, si cuelgas un video en Youtube de algo absurdo tiene altas posibilidades de aparecer al otro día en un telediario, porque el impacto genera audiencia, ya no la calidad de la noticia, lo que está destruyendo la credibilidad del medio. “El problema es que todo vale”. Todo se resume en la presión del business, se han olvidado que el objetivo de la prensa es la de ofrecer un servicio social. Ahora los medios te llevan de la mano, ya no te dejan sacar tus propias conclusiones.

Muchos periódicos, como es el caso de ABC, están obsequiando cosas que a lo largo plazo no son rentables, ya que su valor muchas veces supera el coste del ejemplar. Hace años que tú ibas a comprar un periódico sabías lo que ibas a comprar, por su formato, información, etc. Ahora vas y te compras un periódico por lo que te regalan o las promociones que ofrecen, ya de paso lo lees, el objetivo ya no es el periódico, el cual se ha convertido en un canal de distribución. El interés de la portada ha sido sustituido por el interés del obsequio.

Vamos a terminar definiendo al periódico como el papel que envuelve a la sartén.

También está el tema de los cupones para fidelizar a los lectores, los cuales están muy incrustados en la sociedad española, terminas comprando a tu audiencia a base de productos que no son editoriales y que nada tienen que ver con la naturaleza del negocio. Existen promociones absurdas ya que no tienen nada que ver con la prensa en general. La audiencia lo que pide es que le impacten.

#### 59:53 LAS DEVOLUCIONES

Necesito generar devoluciones para vender, un 21% de su impresión sea devuelta. Para vender 80 tengo que imprimir 100. En cambio la prensa gratuita se esfuerza 81 para vender 80, te permite hacer tiradas más grandes y puede decidir en qué momento y en donde se abandonan puntos de distribución, se gestiona mejor el principal gasto que tiene la prensa: el papel.

#### TRANSCRIPCIÓN PARCIAL Entrevista nº 16

Grabación nº: Carpeta A. Archivos nº 16A y 16B.

Archivo sonoro y Notas manuscritas.

Duración: 57 minutos.

Fecha: 20/08/2010

Hora: 12.00

Lugar: Sede de Arena Media, Marqués de Riscal 11 (Madrid)

Nombre: Eduardo Vázquez

Empresa: Arena Media (agencia de medios)

Cargo: Director de Desarrollo Estratégico

#### CARPETA A. ARCHIVO Nº 16B

##### 00.40 FUENTES DE MEDICIÓN DE PRENSA

EGM, es la fuente principal para la medición de audiencias O PGD en el caso de gratuitas y su difusión. EGM, realiza tres oleadas al año con los que se hacen acumulados móviles que equivale a tres oleadas. Se obtiene información para prensa diaria, penetración del medio de pago y gratuitos frente a total prensa, audiencia en general, diarios gratuitos, pago y gratuitos a partir de 2005, la instrucción regional que tienen la prensa, tiempo de lectura.

##### 2:31 INFORMACIÓN OBTENIDA EN CADA ACUMULADO MÓVIL

Se obtiene información para prensa diaria tanto gratuita como de pago: se analizan características como “penetración del medio de pago y gratuitos frente a total prensa, audiencia en general, diarios gratuitos y de pago desde 2005, la instrucción regional que tienen la prensa, el tiempo de lectura, etc.”

Los lectores leen una media de ocho diarios gratuitos semanales, 7,1 en comparación con el año anterior y en diarios de pago es aproximadamente 9 por semana.

También presente un análisis de los lectores “Si son más hombres o más mujeres, más adultos, más jóvenes”, análisis general de un perfil actitudinal del lector de diarios, que claramente muestra que se inclina más por los eventos deportivos, es bastante sibarita.

Porcentaje de inversión que se lleva sobre el porcentaje total de la inversión publicitaria, coste por página, principales anunciantes, etc.

#### 9:20 PRENSA GRATUITA FRENTE A PRENSA DE PAGO

La prensa gratuita ha venido a complementar a la prensa de pago, ya que esta última tenía un target más masculino y más adulto, en cambio la prensa gratuita está complementando eso, ahora hay más mujeres lectoras. De hecho, se ha dicho, que la prensa gratuita era una vía de entrada para la prensa de pago. La prensa gratuita ha estimulado a los periódicos de pago para poder ampliar su target y a realizar muchos cambios. Los diarios deportivos y los económicos, en cambio, siguen siendo muy masculinos.

“Los de información general se han feminizado y se han rejuvenecido también y entonces la prensa gratuita ha entrado un poco en eso”.

#### 10:55 ¿POR QUÉ ELEGIMOS UNO U OTRO?

“Hay dos grandes motivos: El target, en el sentido de que te encaje mejor un target u otro, ya que la prensa gratuita sigue siendo más joven, sigue teniendo un componente de clase social más media y hacia abajo que no alcanzas con la prensa de pago, que tiene un componente de clase media y hacia arriba, en ese sentido, por clase social, edad lo regionalidad. La prensa gratuita tiene más posibilidades de regionalización, todo esto afecta al target.

El segundo motivo es la posibilidad de hacer cosas especiales, tiene una forma de distribución distinta y pertenece a los propios soportes o está muy controlada por los propios soportes, con la prensa gratuita te permite por ejemplo, “el sampling”.

#### 14:30 LA GRATUIDAD

“Los diarios tradicionales tienen que mantener su distribución en papel” Lo decía muy bien Vicente, el director comercial de El Mundo, que tenía tres grandes costes: distribución, papel, personal, si pudiese subsistir a través de internet, no dudaría en quitarse uno de sus principales gastos (papel y distribución), pero sin ellos no puede subsistir.

La gratuidad, en los modelos de prensa tradicional, internet funciona muy bien a diferencia de su funcionamiento en la prensa gratuita, y es un factor que influye al consumidor el decir que consume periódicos en internet por su gratuidad, aunque la prensa tradicional sigue dando más credibilidad para el lector. “Es un componente de valor que viene de la credibilidad” De hecho hoy por hoy los medios no han renunciado a tener servicios con coste por internet.

#### 19:10 EL MODELO DE ITUNES PARA LA PRENSA

“Cada vez que Google abre la boca, hay tres mercados que se mueren de miedo, o que su modelo de negocio se va por el desagüe y sin embargo cada vez que Apple abre la boca, hay tres sectores que piensan que viene a salvarles la vida (discos, telecom y los medios de comunicación).” Tenemos que pensar en modelos muy diferentes en el sentido de que ese modelo de descargarse en el Ipad el diario, su ventaja es que puedes estar actualizado al día, la red lo que permite ahora es el poder tener una BB.DD. de todo lo que ocurre en el mundo siempre actualizado, el no entender esto es el gran error de los discos y el gran acierto de Apple. Lo interesante no es tener el contenido de un papel en digital sino la ventaja de estar siempre informado.

#### 21:52 EL MODELO DE NEGOCIO DE LAS ENCICLOPEDIAS

“No me fío mucho de Wikipedia ya que al ser escrito por los usuarios no me da mucha confianza, sin embargo, se que está actualizado al minuto, cosa que no ocurre en “La

Británica”, es como un parche”. En papel esto es inmanejable, todavía se intenta traspasar el modelo antiguo a las nuevas tecnologías.

#### 24:24 EL MODELO DE NEGOCIO DE LA PRENSA GRATUITA

Este modelo introduce muchas ventajas, la gratuidad, haciendo distribución directa a un target identificado y localizado, de forma económica y fácil, innovación en formatos de prensa, contenido relacional, publicidad y nuevos formatos publicitarios que resulta atractivo para el cliente, la agencia, el lector que entiende y acepta que se financian gracias a la publicidad.

Hay un factor negativo en la publicidad gratuita desde el punto de vista de la publicidad y es que la falta de valor que puede tener algo que te regalan, ya que al ser algo físico la gente lo suele tirar y para determinados anunciantes se le puede dar menos valor. Cuanto más grande es el formato mayor es la posibilidad de que la gente lo tire, pero como todo en publicidad hay que intentar sorprender al consumidor cada día.

#### 28:07 LA PUBLICIDAD EN LA PRENSA GRATUITA

Sobre la publicidad en la prensa gratuita: “El artículo te dice que hay cuatro palancas que hay que manejar que son, la interacción, en cierto medida y desde el punto de vista publicitario, la prensa gratuita te lo permite, es una interacción cara a cara “Tómese un Actimel y tenga un buen día”. La innovación, la medición y la estrategia”. La medición es un tema que la prensa controla bastante bien aunque sí ha tenido ataques al respecto, pero desde el punto de vista de las agencias se entiende como un medio bien medido. Desde el punto de vista estratégico el tema de target, el hecho de llegar a un determinado punto, cuando y donde, el saber en qué momento del día voy a llegar a determinado público es una gran ventaja, punto de distribución específico, cosa que no te permite la prensa tradicional.

La prensa gratuita también desvía mucho el tráfico a la web y es un medio complementario muy importante.

#### 33:58 LA PROMOCIÓN

“El porcentaje de gente que compra los periódicos por la promoción es altísimo y en algunos casos escandaloso. La Razón te regala un producto por encima de su coste. Esto no se sostiene”. Hay otros sitios como ESIC y Complutense en donde regalan los periódicos de pago.

#### 36:00 LA DIFERENCIA FILOSÓFICA ENTRE AMBOS MODELOS

La principal diferencia entre ambos modelos es que la prensa gratuita es muy transparente, es decir: “Yo le regalo a usted este contenido porque me interesa como medio a través del cual yo vendo audiencia y la prensa tradicional no es así de transparente, ha ido moviendo su modelo de negocio”. Ya no se sabe qué porcentaje de los ingresos en la prensa tradicional viene de la publicidad, cual viene de las promociones, ya no se sabe qué producto se está vendiendo, ni cuál es el negocio, la cadena de valor es enorme y hace que el negocio sea cada vez menos transparente.

“Con un modelo de negocio transparente como el de la prensa gratuita si hay una baja de inversión me voy, el otro modelo culebrea mucho más”.

#### 41:20 INVERSIÓN EN PRENSA EN LOS ÚLTIMOS DOS AÑOS

La inversión en prensa si ha bajado en los últimos dos años, se ha ido a televisión, otro porcentaje se ha ido a internet, pero lo que ha ocurrido principalmente en estos dos años es que la bajada de inversión ha sido de 30% a nivel global, algunos medios sufriendo más que otros, el que más ha sufrido esta bajada de inversión es sin duda el cine y en segundo lugar la prensa y los medios escritos.

“La prensa siempre se ha considerado como un medio complementario, el medio principal es la televisión y de hecho muchos anunciantes te dicen planifícame televisión ya ver que me queda, la televisión es el medio. La televisión vale para todo, el resto de los medios tienen sus popularidades.” La radio también lo ha pasado fatal al igual que los medios escritos ya que quedan como medios complementarios.



#### 45:28 PEAJE DE LA PUBLICIDAD QUE NO ES PUBLICIDAD DE LAS GRANDES EMPRESAS

“La prensa tradicional frente a la gratuita tiene una gran parte del dinero secuestrado porque, las grandes corporaciones no pueden dejar fuera a un gran líder de opinión como lo es la prensa de pago”. Las grandes empresas no necesitan invertir en prensa gratuita (Teleco, Bancos, Electrónica, IBEX, etc.). Esto funciona como un peaje, las empresas necesitan que hablen bien de ellas, eso no ocurre con la prensa gratuita, que es mucho más transparente desde el punto de visto ideológico, problema desde el punto de vista económico pero una licencia desde el punto de vista ideológico.

#### 50:52 LA CREDIBILIDAD DE LOS DOS MODELOS

Al final te das cuenta que muchas veces la prensa gratuita tiene mayor credibilidad que la prensa tradicional. Por ejemplo, la gratuita no muestra ideologías políticas tan marcadas como lo hace la prensa tradicional. La prensa gratuita tiene un planteamiento que se centra más en que efectos tiene en sus lectores lo que sucede en el día a día. Los enfoques entre ambos modelos es muy distinto, la misma noticia, pero con diferente enfoque.

#### TRANSCRIPCIÓN PARCIAL Entrevista nº 17

Grabación nº: Carpeta A. Archivo nº 17.

Archivo sonoro y Notas manuscritas.

Duración: 1h 38 minutos.

Fecha: 02/09/2010

Hora: 12.00

Lugar: Sede de 20 Minutos, Condesa de Venadito (Madrid)

Nombre: Arsenio Escolar

Empresa: 20 minutos (diario gratuito)

AEEPP - Asociación Española de Editores de Publicaciones Periódicas

Cargo: Director del diario. Presidente de la asociación.

#### 00.20 UNA CLAVE DEL MODELO: NO ES LOCAL, ES DE INFORMACIÓN GENERAL

“Mini Diario en Valencia, efectivamente. Este tiene un matiz, que imagino que conoces, que es que es Local. Lo que tiene de nuevo Metro, en Estocolmo, y luego nosotros aquí y mucha otra gente es que somos diarios con pretensión (...) no solo Nacional, sino de todo tipo de contenidos, exactamente igual que uno de pago. Balanceados de otra manera, lógicamente, porque vamos a otros públicos. Pero que hacemos Nacional, Internacional, Deportes, Cultura. Absolutamente todos los campos de la información. Mientras que el precedente que, efectivamente es Mini Diario, era solo local.”

#### 01.25 PRIMER CONCURSO DE DIARIO GRATUITO EN BARCELONA Y PREVISIÓN DE EXPANSIÓN

“Bueno, no es exactamente así. Más que el Metro es (...) la Alcaldía de Barcelona. Es una operación casi política. Te la voy a contar ahora, porque esto es muy curioso. Nosotros nacemos el 3 de febrero de 2000, en Madrid, Madrid y m@s. Nosotros ya teníamos, en el nacimiento, la intención de no ser un diario local, sino probar Madrid, y si salían las cosas como esperábamos ir pronto a otras ciudades.”

#### 02.10 DEBILIDAD DE LA FÓRMULA: EL MERCADO PUBLICITARIO LOCAL

“Nosotros, una de las debilidades que le vimos en la fórmula, era que el mercado de la publicidad en España, no sé en Estocolmo, no sé en los inventores en Suecia en su mercado nacional. Es decir, si tú tienes un diario local, aunque sea en Madrid, tus posibilidades son muy inferiores, me refiero a ingresos. Que si tienes un diario muy implantado en muchas ciudades.”

#### 02.45 LA FÓRMULA NECESITA UN TIPO ESPECÍFICO DE CIUDADES

“Es decir, nuestra pretensión inicial no era Madrid, era Madrid y muchas ciudades. Todas las ciudades en las que la fórmula diera de sí. ¿Cuáles da la fórmula de sí? Pues, necesitas unas ciudades de determinados parámetros de grandes, y de concentración y de hábitos de movilidad interna. No tanto el que tenga o no tenga metro, como han dicho algunos, pero sí el que tenga determinados hábitos de comportamiento interno la población, que te permitan concentrar y abaratar el reparto. Es la clave. Es decir, hay determinadas ciudades en las que esta fórmula no cabe, porque el coste unitario de reparto es altísimo. A mí me cuesta lo mismo un chico que reparta en la Plaza de Castilla, en Madrid, o uno que reparta en un punto central de Alicante. Pero la diferencia, es que el de Madrid da equis a la hora, porque pasan equis gente, y el de Alicante da una quinta parte. ¿Qué supone eso? Pues que el coste del ejemplar repartido en Alicante es desorbitado. Digo Alicante por decir una pequeña, entiéndeme. Es decir, a partir de determinados parámetros de población ya no cabe la fórmula. Por lo menos en lo que tiene de costes en la distribución y no ingresos en la publicidad, pues claro, los mercados locales de publicidad son pequeños.”

>>>>CONCLUSIÓN: LA FÓRMULA NECESITA DETERMINADOS PARÁMETRO DE CIUDAD

04.00 CLAVE DEL MODELO: COBERTURA NACIONAL PARA EL ANUNCIANTE, EN GRANDES ÁREAS URBANAS

“Pero sí teníamos la pretensión de hacer un diario que les ofreciera a los anunciantes, cobertura. No local, sino que íbamos a estar en tantas grandes áreas urbanas, con lo cual le garantizábamos llegada de sus mensajes publicitarios al equis por ciento de la población nacional.”

>>>>CONCLUSIÓN: UNA DE LAS CLAVES DE ÉXITO DE LA FÓRMULA DE LOS DIARIOS GRATUITOS ES QUE OFRECE A LOS ANUNCIANTES COBERTURA NACIONAL, EN GRANDES ÁREAS URBANAS

04.20 CONCURSO AMAÑADO DE METRO DE BARCELONA

“¿Qué pasa con Barcelona? En Barcelona, esta historia de lo del metro es otra cosa (...) Yo recibo una llamada, yo, en abril, cuando llevábamos dos meses en Madrid, recibo una llamada de una persona del transporte público de Barcelona, contándome que van a hacer un concurso, invitándonos a acudir al concurso. Nosotros, te insisto, ya íbamos a ir a Barcelona. (...) Entonces lo que hacemos es, bueno, decir que sí, que estamos dispuestos... Entonces era un concurso muy raro (...) te lo cuento, porque fue una cosa bastante vergonzosa. Era un concurso tan raro, como que primero, era un concurso restringido. No podía ir quien quisiera, te tenían que invitar a ir. Entonces a nosotros nos invitan. Hasta que no eras invitado y aceptabas, no tenías las bases. Y cuando vimos las bases, nos quedamos a cuadros. Y es por lo que te digo que no era una operación del metro, era una operación política. Porque las bases decían entre otras cosas que el director lo nombraba el Alcalde. Cosa que a nosotros pues ya nos puso los pelos de punta. Y que había un consejo editorial, donde mandaba el Ayuntamiento. Más o menos. (...) Además tenía una cláusula por la que el periódico tenía que tener grapa. Entonces nosotros ya (...) Era otra cosa. Solo una planta en Barcelona, en ese momento, tenía grapa. Es decir, era un concurso que ya estaba adjudicado. Y estaba adjudicado, en concreto, al Grupo Zeta. Entonces, cuando nosotros vimos esa maniobra, ¿qué hicimos? Salimos directamente, sin encomendarnos a nadie, sin esperar al concurso (...) cuando vimos que detrás de todo, eso había una operación política, y que además ya estaba adjudicado el concurso. Porque ¿qué sentido tenía lo de la grapa? Pues que solo lo podían hacer uno de los concursantes, porque yo no podía.”

06.45 SALIDA EN BARCELONA Y REACCIÓN DEL AYUNTAMIENTO

“Entonces lo que hicimos fue salir directamente en noviembre de 2000 en Barcelona. Pasando del concurso. El concurso entonces estaba en el aire. Y bueno, la reacción del Ayuntamiento fue terrible. Por ejemplo: nos amenazó la víspera de la salida, con

que iba a incautar el periódico. ¡Un ayuntamiento democrático en el año 2000! Como si fuera de él la calle. Y decía que sí, que la calle era suya, y que no nos iba a permitir repartir. (...). (Son los primeros en sacar unas ordenanzas para prensa gratuita) No solo eso, primero nos impiden repartir. Los repartidores al principio, repartían “en sagrado”. Tenían los pies “en sagrado”, que era el dintel de las tiendas, y el periódico en público (...). (Estuvimos así) varios meses (...) Claro, para salvar su concurso (...) Pues que veían que nuestra salida les estropeaba el concurso. (...)”

#### 08.00 CONCURSO DOS GRANDES GRUPOS, PERO NO LLEGA A TÉRMINO

“El concurso estaba entonces vivo, pero (...) los novios estaban aliándose. Porque Zeta, de hecho, se alió con Schibsted, el que luego nos compra a nosotros. (Zeta compra un % de 20 minutos) sí, y luego lo vendió. Hubo de todo. Se constituyeron dos grupos. Uno de ellos era Zeta-Schibsted, y otro era La Vanguardia-Metro y (JC) Decaux, efectivamente. Pero no llegó a término el concurso. Porque ya, cuando se supieron los detalles de todo lo que estaba pasando, y tal... ya estábamos nosotros en la calle...”

#### 08.45 OBSTRUCCIÓN DEL AYUNTAMIENTO: PROHIBIR LA PUBLICIDAD

“¿Qué ocurrió en ese momento? Primero lo que te digo. Nos pusieron unas enormes pegas el Ayuntamiento de Barcelona a la distribución. Nos hicieron otra muy curiosa. Nosotros habíamos comprado, un plan de medios de lanzamiento del periódico en Barcelona. Que incluía las marquesinas de los autobuses, y banderolas, y tal. Nos prohibieron la publicidad en el Ayuntamiento. (...) No pudimos colgar, en la parte en la que tenía control el Ayuntamiento, nuestra campaña, no pudimos colgarla. Que tampoco lo dijimos, en su momento. El argumento era que el producto anunciado no era del interés de la ciudad. O sea, íbamos a repartir un periódico gratis y no era del interés de la ciudad. (...)”

#### 09.35 TASAS: UNA NORMATIVA A MEDIDA

Lo siguiente que hicieron fue las tasas (...) por eso tampoco se ha contado muy bien... Es verdad que son los primeros que se inventan una normativa para repartir. Pero, no lo hacen por un afán de buena gestión, sino, sobre todo, por lo mismo (...) Lo que hacen es lo siguiente. Tenían una normativa de reparto de cosas en la vía pública, que abarcaba todo tipo de productos (...) Verás cómo lo adaptan. Ellos tenían una tasa básica, una tasa base, por metro cuadrado y calle, pues en función del valor de la calle y del metro cuadrado, pues era distinta esa base. Y un multiplicador por actividad. Es decir, actividades que generaban pues o más basura o más peligro, para los ciudadanos o para los viandantes pues eran más caras que otras. El multiplicador mayor que existía en las tasas del Ayuntamiento de Barcelona era la venta de pirotecnia (...). El multiplicador era 2 sobre la tasa. Bien, se inventaron un multiplicador para prensa gratuita que era 10. Éramos 5 veces más peligrosos que la venta de petardos. Esto fue una desmesura. Nosotros les llevamos a los tribunales. Les pusimos un contencioso. Y en el trámite fueron perdiendo (...) pero todo esto duró años. Y luego ya pactamos y retiramos eso. Y ya se metieron unas tasas más razonables (...) La experiencia con el Ayuntamiento de Barcelona fue inenarrable.”

#### 12.15 SALE METRO EN BARCELONA (MARZO 2001)

“Y Metro creo recordar que salió en marzo (...) de 2001 (...). (La sociedad la constituye en España Metro en 2000) para el concurso. Pero como vieron que ya no había concurso y que su rival 20 minutos (entonces Madrid y m@s) ya estaba en la calle, pues lo que hizo fue salir en Barcelona. Primero salió en Barcelona y luego vino a Madrid.”

#### 12.40 SALE NERVIÓN EN BILBAO COMO POSICIÓN DEFENSIVA DE SUS POSICIONES DE PAGO

“El Correo, efectivamente, lanza Nervión. Lo lanzó dos días después de sacar nosotros Barcelona. Creo recordar que nosotros salimos el 16 de noviembre de 2000 en Barcelona, y el 18 de noviembre de 2000 salió en Bilbao. (...) era una posición defensiva (...) no creían en el negocio (...) “en el momento que os veamos aparecer

por el horizonte, antes de que lleguéis ya os habremos sacado nosotros nuestro gratuito". Eso demuestra que no lo hacían como un negocio, como una apuesta real sobre una nueva manera de hacer periódicos; sino como una posición defensiva de sus posiciones de pago. (...) (¿Eso pasa también con el Vivir en Pamplona?) Pero menos."

>>>>CONCLUSIÓN: LA PRESENCIA DE VOCENTO EN EL SECTOR ES DEFENSIVA SOBRE SUS POSICIONES DE PAGO. NO CREE EN EL MODELO.

#### 14.15 NEGOCIACIONES CON PRISA PARA HACER ALGO JUNTOS

"Un año después de eso (...) nosotros tuvimos conversaciones con Vocento para hacer juntos alguna ciudad (...) Pero ahí descubrimos eso. Esto, yo creo que no se lo he contado a nadie. En el 2001, 2002, nosotros hablamos con varios grupos de pago aquí, para hacer juntos alguna ciudad de las que nosotros teníamos prevista. Entre ellos Prisa. Tuvimos reuniones con Prisa... Prisa y Vocento. Y Prisa no quiso entrar, como sabes no ha entrado nunca en ese negocio. Vocento, sí."

#### 15.10 LA AEEPP EN PRINCIPIO NADA QUE VER CON LOS GRATUITOS, LUEGO SE HACE UNA DIVISIÓN DE GRATUITOS QUE LA HACE ESCOLAR

"Has metido aquí como sector la AEEPP (...) (Al principio) no tiene nada que ver luego sí (...) (más tarde se hace una División de Gratuitos) que la hago yo (...) yo creo que es en el 3 (se constituye en 2003)."

#### 15.30 LA AEDE CAMBIA LOS ESTATUTOS PARA EVITAR A LOS DIARIOS GRATUITOS

"Cuando salimos, intentamos entrar en la AEDE (...) era lo natural. La AEDE es la patronal de los editores de periódicos en España. Y un periódico es un periódico. Independientemente de que se distribuya de pago, de regalo, o lo que sea (...) Nosotros solicitamos formalmente entrar. Nada más salir. Presidía en aquel entonces, Jesús Fernández Miranda, amigo mío, que era entonces, yo creo que el CEO de ABC. Y cambiaron los Estatutos, de la AEDE. Metieron una cláusula, por la cual no podía ser miembro de la AEDE editores de prensa gratuita. No tenía ni pies de cabeza. Con las mismas si lo hubieran aplicado después, tenían que haber echado a Castellanos (editor del grupo Recoletos). Era una tontería, de estas típicas de ellos."

#### 16.30 BUSCAN UNA ASOCIACIÓN PARA DEFENDERSE Y ENCUENTRAN LA AEEPP

"Pero sí tiene que ver con la AEEPP lo siguiente. Cuando nosotros empezamos a tener líos de distribución, de certificación con el EGM... nos encontramos con que no teníamos ninguna asociación profesional (...) y es cuando nos vamos a la AEEPP, nos metemos en la AEEPP. Hasta entonces era una asociación muy pequeñita, de prensa profesional sobre todo, ante todo eran editores muy pequeños, casi todos pues familiares, que tenían revistas profesionales de suscripción, o alguna gratuita (...) eran editores muy pequeños y muy especializados."

#### 17.15 SE CONSTITUYE EN LA AEEPP UNA DIVISIÓN DE GRATUITOS Y CRECE EXPONENCIALMENTE

"Entonces llegamos los gratuitos, nosotros en concreto los primeros, después entró Metro también. Constituyeron la AEEPP, que presidía entonces Miguel de Haro, constituyó una sección de Gratuitos, me encomendó a mí que la llevara. Y de repente, nos encontramos con que lo que, habíamos hecho nosotros que era, ampararnos en el paraguas de la AEEPP, lo querían hacer muchos otros, y empezó a crecer desmesuradamente la AEEPP con asociados de gratuitos. De repente, nos encontramos con que, dentro de la AEEPP, la mayor parte éramos gratuitos. No diarios, sino diarios, semanales, quincenales, mensuales, todos venían aquí (...) Y eso es el 2003 aproximadamente."

#### 18.05 POR QUÉ ENTRAMOS EN LA AEEPP

"Creo recordar que fuimos a ellos por nuestro pleito, por nuestros problemas de distribución con ayuntamientos, por nuestros problemas (...) con la OJD que no nos

quería certificar, y con el EGM. Exacto. Eso es lo que nos hace entrar en la AEEPP. (...)

#### 18.25 PRIMER CONGRESO NACIONAL DE PRENSA GRATUITA EN 2004 VALENCIA Y ESCOLAR PASA A SER PRESIDENTE

Una de las primeras cosas que yo hago, desde esa sección de la AEEPP, es montar (...) un primer congreso nacional de prensa gratuita, que se celebra, de 2004, en febrero, en Valencia. Eso es, lo tienes bien. Y después de ese congreso, el congreso salió muy bien (...) nos desbordó por todos lados. Y después de eso es cuando a mí me proponen, dentro de la AEEPP, que sea yo el presidente. Se entra en un periodo electoral, y yo paso a ser presidente de la AEEPP, desde entonces lo sigo siendo. O sea, el 2004, después de este congreso.”

#### 19.00 OTRA ASOCIACIÓN DE PRENSA GRATUITA QUE MONTA LA ASOCIACIÓN CATALANA DE PRENSA GRATUITA

“(Se monta otra, la Asociación Española de Prensa Gratuita) sí, pero esa es muy pequeña, y nosotros estamos también (...) Te cuento. Sí. Esa es una asociación que en realidad es, un intento de asociación española de una asociación catalana: La Asociación Catalana de Prensa Gratuita, en la que yo también estoy. (...) En el momento que ven que la AEEPP (...) nos estamos llevando mucho a los editores de prensa gratuita y que estamos creciendo mucho por ahí, se inventan la Española de Prensa Gratuita, que en realidad fuera de Cataluña no tiene casi nada.”

#### 20.00 BUENA RELACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL GRÁFICO HISTÓRICO

“Veo que te has hecho los deberes, porque realmente estas cosas, casi nadie me las ha relacionado, y tú me las has relacionado.”

#### 20.20 COMPOSICIÓN DE ACCIONISTAS EN MULTIPRENSA Y MAS

P-¿Se vende a Schibsted el 64% o el 70%? ¿Hay una parte que os quedáis vosotros como profesionales?

“No, no solo nosotros, las cajas (de ahorros) también. El pacto que hacemos de compra, eso es público te lo puedo contar. Nosotros pactamos en 2001 la venta en las siguientes condiciones. Todos los accionistas, yo también lo era. Porque además de las 6 cajas fundadoras, había particulares, más José Antonio Martínez Soler y yo, los dos (...) Pero Margarita era la presidenta, por eso te decía los profesionales. Es decir, los profesionales de Índice Multimedia, que estaban aquí también. O sea, el capital, tanto en Índice Multimedia como en (...) la nuestra, Multiprensa y más, que era 6 cajas de ahorro, más Margarita, y una serie de particulares, Julio Ortega... Y en la nuestra, esos, más José Antonio y yo.”

#### 21.30 VENTA A SCHIBSTED, MEDIANTE “PUT & CALL”

“La que se vende a Schibsted, ya no me acuerdo si era Multimedia, que era una holding que teníamos encima, o esta. Ya no me acuerdo. En cualquier caso, la que vendemos se vende en las siguientes condiciones: Todos los accionistas vendemos el 65% de lo que teníamos y firmamos un “put & call” a 3 años. Que consistía en lo siguiente... No sé si sabes cómo funciona eso. El “put & call” es que el comprador y el vendedor se comprometen a que en un plazo determinado, que en este caso se fijaba en 3 años, (...) si el vendedor, o sea nosotros, quiere irse, puede hacerlo y el otro tiene obligación de comprar la parte que queda (...) y al revés, si el comprador quiere comprar el 100% tú tienes que vendérselo no te puedes oponer. Y las dos fórmulas tenían un precio. (...) Que no era un precio fijado en dinero, sino fijado en un porcentaje sobre las ventas de 2004. O sea, lo que pactamos en 2001 es que el año 2004 con los datos del 2004, el comprador podrá ejercer su derecho, y el vendedor también el suyo. Y el multiplicador era distinto. Es decir, las ventas multiplicado por no sé qué, por un dígito determinado, si el que dice compro es Schibsted. Las ventas multiplicado por otro si el que dice “vendo” son los antiguos accionistas. Y compró. Todo. Menos un porcentaje residual, porque no aparecieron los accionistas residuales, del 0,00 no sé qué, de alguno de los que estaban aquí, y no hubo manera de dar con ellos. Entonces eso se hace en 2004. (...) 2005 fue nuestro mejor año (...). Después

de que Schibsted ejecuta su opción de compra sobre nosotros, lo que le quedaba, es cuando vende el 20% a Zeta. Al año siguiente. Son dos operaciones seguidas. (...) Se hace con el 100 y luego vende. (...) Zeta está en el concurso con ellos (...) tenían relaciones entre ellos.”

#### 24.40 GRUPO ZETA SANCLEMENTE

“(Sanclemente es presidente de la AEDE) Y de ADN (...) En el congreso nuestro de Valencia se presenta allí (...) digo: bienvenido al bien. Monta el producto de ADN.”

#### 24.48 CONDICIÓN PARA LA VENTA DEL “PUT & CALL”

“Aquí en la venta nos pusieron también como condición, los dos fundadores teníamos la obligación de permanecer, al menos hasta el 2004. Si no, no era firme la venta del “Put & Call”, la segunda parte. (...) Nos ataron a José Antonio y a mí, por esos 3 años. (...) O sea no era eficaz la parte del “Put & Call” del 2004 si los fundadores no seguíamos. (...) Nos ataron, además teníamos una penalización (...) yo tenía una cláusula de rescisión, al revés, pagaba yo si me quería ir.”

#### 25.35 PERIODO INTERMEDIO DEL CAMBIO DE NOMBRE (2001?)

“Hubo un periodo de nombre intermedio, hubo un periodo (de 20 minutos de Madrid y m@s y 20 minutos de Barcelona y m@s). Correcto.”

#### 26.05 TIRADAS DE LANZAMIENTO

“Aquí (en Madrid) habíamos empezado con 140 (140.000 ejemplares) (...) y en Barcelona con 100 (100.000 ejemplares).”

#### 26.25 VENTA MEDIANTE PROCEDIMIENTO TRANSPARENTE

“Cuando vendimos a Schibsted, lo hicimos en un procedimiento transparente. Es decir, no fuimos a Schibsted, fuimos a (...) Morgan Stanley y él nos buscó comprador. Elaboramos un Cuaderno de Venta (...) y tuvimos un proceso de novios, en el que estuvo prácticamente todo el mundo (...) puede ser interesante que sepas, a lo mejor lo has visto por algún sitio (...) Yo tenía seis cajas de ahorro, de accionistas. Y tenía cajas de derechas y de izquierdas. Porque tenía cajas del PSC, como Caixa Catalunya (...) y Caja Ávila era PP. Fue curioso porque, cuando pusimos el cuaderno de venta en manos de Morgan, tuvimos algunos precandidatos que vetaron las cajas. O sea las cajas de derecha no se lo querían vender a Prisa. Dijeron Prisa no puede ser candidato. Y las cajas de izquierda (...)”

#### 27.35 TRES CANDIDATOS FINALES QUE HICIERON OFERTA: SCHIBSTED, METRO Y RIZZOLI-EL MUNDO (2001)

Al final tuvimos tres candidatos firmes a la compra. Con los que hicimos (due diligence, etc.) todo. Estuvimos en un hotel encerrados tres semanas. Una semana con uno, otra semana con otro, y otra semana con otro. Que fueron Schibsted, Metro y Rizzoli-El Mundo. Esos fueron los tres digamos que, además hicieron oferta. Pasamos todo ese proceso y cada uno de ellos hizo una oferta. Y ahí es cuando decidimos dárselo a Schibsted.

#### 28.10 DECISIÓN DE VENTA A SCHIBSTED POR IDENTIFICACIÓN CON PROYECTO

“Hubo una cosa muy curiosa, que es que pagaba más Metro. Ofrecía más Metro. Pero Metro tenía un problema. Que es que ya tenía su edición de Barcelona. Y entonces su propuesta era que nos compraba, pero teníamos que cerrar la edición de Barcelona, nosotros, la nuestra. Que la acabábamos de lanzar poco antes. Entonces, las cajas de ahorro decidieron, impulsadas por nosotros, por José Antonio y por mí, les convencimos de que no se lo diéramos a Metro sino a Schibsted. A nosotros nos interesaba mucho más Schibsted, porque veíamos que era un proyecto mucho más ceñido al nuestro. Metro estaba haciendo en aquel momento, y yo creo que lo sigue haciendo en todo el mundo, una fórmula pues menos ambiciosa periodísticamente. Muy estándar, muy de teletipos, y muy de sota, caballo y rey. Que a nosotros, a mí, no me interesaba nada, a José Antonio tampoco. Y además veíamos que no nos necesitaban para nada y que no era nuestro proyecto. Mientras que Schibsted sí tenía, se había inventado el 20 minutos suizo, que fue el primero que sacaron en Zurich (...)”

Y tenía mucha más ambición profesional, quería ser un periódico de calidad. (...) Y la cultura corporativa interna era de una no injerencia en la redacción para nada, mientras que Metro vimos que era lo contrario. Entonces nosotros convencimos a las cajas de que no les convenía el que pagaba más, sino el que pagaba un poco menos, con el argumento de que el cierre de nuestra edición de Barcelona, que nos exigían para que fuera efectiva la venta, iba a provocarles conflicto, sobre todo en Caixa Catalunya, allí, en Barcelona. Caixa Catalunya dijo: qué ¿qué voy a tener 20 tíos encartelados enfrente de mí, porque los acaba de despedir una empresa de la que yo salgo? Ni hablar. Se lo vendo a Schibsted y me quito de problemas. (...) Sí, sí. La venta era buena, la diferencia era mínima.”

#### 30.20 REACCIÓN OBSTRUCCIONISTA DE LOS DE PAGO FRENTE A LA ENTRADA DE SCHIBSTED

“Te contaba eso, porque tiene que ver también con eso otro que pones tú aquí del “acoso de los de pago”. Esto que te cuento es en junio-julio de 2001. Cuando hicimos el proceso de venta. Y se acordó definitivamente, se firmó, creo recordar el último día de julio de 2001. Bien, en septiembre, o en octubre, en otoño en cualquier caso, nosotros ya teníamos muchas maniobras de los de pago contra nosotros, pero, en el momento que entra Schibsted, se ponen ya a lo bestia. ¿Por qué? Porque vieron que esto ya no era un proyecto de dos iluminados, que a saber cómo sería, sino que, joder, que entraba un grupo muy grande. Y Metro ya había entrado en Barcelona. Y que esto ya iba en serio. Y que tenían que ir a por nosotros como fuera.”

#### 31.10 DISTINTAS MANIOBRAS. EL EGM NO LES DEJABA ENTRAR

“Entonces, el ‘como fuera’, lo hicieron de muchas maneras. Pues, no nos dejaban entrar en el EGM. No sé si te sabes la historia del EGM. Tuvimos que mandarles una carta de notario, amenazándoles con el Tribunal de la Competencia. Y nos metieron, pero con muchas condiciones, con muchas trabas. Cambiaron normativas, hicieron de todo. Cambiaron la manera de medir.

#### 31.40 NORMATIVA EN MADRID PARA EVITAR LA DISTRIBUCIÓN

“Y en Distribución de repente, de casualidad, nos enteramos de que hay unas maniobras de la ostia, para matarnos en Madrid. Que consistía en lo siguiente. Yo un día invito a desayunar a Rafael Simancas, que entonces era concejal del Ayuntamiento de Madrid, y luego candidato a la Comunidad, como sabes. Le invito a desayunar pues como invitaba a mucha gente al periódico. Y ya por la mañana, y nada más llegar me dice: ‘joder, menos mal que me has llamado. Porque te pensaba llamar yo para contártelo todo’. ¿De qué me estás hablando? ‘Ah, pero no me has llamado por la Normativa’. ¿Pero qué Normativa? ‘Joder, no, que es que hoy, aprueba la Junta de Gobierno del Ayuntamiento de Madrid una normativa de reparto que te cruje’. ¡Qué me dices! ¡No me jodas! Sí, sí... no sé muchos detalles, pero que lo sepas. Esto eran las nueve y media de la mañana. Entonces, yo hago varias llamadas y me entero que, efectivamente, hay un borrador de normativa, de reparto de prensa gratuita en Madrid, que iba a estudiar ese día la Junta de Gobierno del Ayuntamiento de Madrid, presidido por Álvarez del Manzano, que era la ostia. Establecía entre otras cosas, que no podíamos repartir a menos de 200 metros de los pasos de peatones. No de los kioscos. De los pasos de peatones. ¿Por qué? Porque no hay ningún punto en Madrid que no lo tenga. Era una manera de echarnos. O sea, era la ostia.

#### 33.05 REACCIÓN DE 20 MINUTOS

Entonces yo me moví mucho, me conseguí la normativa, logré que no se debatiera, hablando con gente del ayuntamiento, que ese día no se aprobara. Y ya me contaron que la había hecho Pedro Jota. Que la había redactado él. No sé si era así, pero a mí me contaron que la había redactado él. Entonces yo, al día siguiente publiqué una información en el propio periódico, que decía “El diario El Mundo presiona al Ayuntamiento para que prohíba el reparto de 20 minutos”. Decía el titular, más o menos. Y el subtítulo decía: “La editora de El Mundo intentó, sin éxito, comprar 20 minutos hace tres meses”. Todo era cierto. Porque ellos habían sido finalistas. Y

luego, metí una especie de..., contaba la historia, lo que querían hacer, y metí una especie de despiece pidiendo un poco ayuda a los lectores. Que era muy sencillo. Que era: "Dile al Alcalde dónde quieres que repartamos". Y di el correo electrónico del Alcalde. Y le llegaron a entrar tantos mensajes...

#### 34.15 LOS LECTORES BLOQUEAN EL CORREO DEL ALCALDE

"No sé si conoces a José María Álvarez del Manzano. Al día siguiente de eso, él me entregaba a mí un premio de la Cámara de Comercio. Me lo daba la Cámara, pero lo entregaba él. Entonces cuando yo llegué él me dijo: me has roto el ordenador. ¿Cómo que te he roto el ordenador, alcalde? Con eso que hiciste ayer, que no sé qué hiciste, que me han contado que no sé qué hiciste, pero que me han bloqueado el ordenador tus lectores. Digo, pues mira, ahí tienes la prueba. ¿Qué cojones es eso de hacer una normativa? Si quieres, yo te los echo contra ti, y digo que eres tú. A mí no me digas que lo ha hecho Pedro Jota. El que la aprueba eres tú. Yo tenía mucha fuerza. Ahí recularon."

#### 34.55 NORMATIVA POR LA VÍA FISCAL: EDITORES PRESIONAN AL AYUNTAMIENTO

"Otro día me llamó, después de recular en esa normativa, fueron por la vía fiscal, como Barcelona. Pues a ver cómo le damos. Me llama un propio del Ayuntamiento, bueno el Concejal de Hacienda. Me llama y me dice: 'acabo de ver lo que nunca creí que vieran mis ojos'. Digo ¿qué cojones has visto? 'Pues me ha llamado el Alcalde a su despacho y estaban con el Alcalde: Juan Luis Cebrián, Catalina Luca de Tena, Alfonso de Salas, o sea, todos los editores juntitos. Ah y el de la AEDE, Ignacio, el Secretario General, Ignacio Benito. Y me llamaban para preguntarme qué tasa te iba a poner. ¡No me jodas! ¡Había un cónclave fiscal contra nosotros! Una cosa terrible. Eso para que veas lo que bien tú dices aquí de cómo nos persiguieron: por tierra, mar y aire. Todo lo que pudieron y más."

#### 36.00 SUBVENCIÓN DE GRANDES EMPRESAS A LOS DIARIOS DE PAGO

P-Una cosa muy interesante que me sale, que está claro que es evidente, que todo el mundo lo dice, los diarios de pago nacionales, tienen en realidad unos ingresos publicitarios determinados de las compañías del IBEX, de Telefónica, y de tal, que son cautivos, que no tienen una finalidad publicitaria. Si no que tienen una finalidad de mantener el statu quo...

"Sí, sí. La entrada de un jugador nuevo, y cuando vieron que iba a ser relevante, como era con la llegada de Schibsted... nos hicieron putadas de esas sin cuento."

#### 36.40 INNOVACIÓN PUBLICITARIA: VALLA MÓVIL O CAMISA

"Sí, porque creo que además fue la primera vez en el mundo (que se hace "la camisa" publicitaria envolviendo el diario). Y fue a petición de un cliente que quería algo especial. Era un distribuidor de cine. Una película de Tom Cruise, era una adaptación de la de Amenábar. Era muy curiosa, se nos ocurrió eso, porque nos dieron la creatividad y vimos que todo lo basaban en la cara de Cruise. Entonces nos inventamos eso. Luego lo hemos llamado "camisa", pero entonces lo llamábamos "valla móvil". Porque no lo veía solo el que lo llevaba, sino que lo veía en frente, todo el mundo. Yo hice un reportaje ese día, fotográfico, muy curioso. Porque mandé fotógrafos al metro. Y entonces hay fotos desde un andén del andén de enfrente, y se ven veinte caras de Tom Cruise. Y hay fotos, en las escaleras mecánicas del metro, hechas desde abajo, que se ven bajando cien Tom Cruise, no te exagero, porque todo el mundo llevaba el periódico. Entonces bajaba Tom Cruise. Fue un impacto acojonante. Les encantó a los clientes. Y a partir de eso, pues empezamos a hacerlo todos."

#### 40.05 RECOLETOS PUBLICA QUÉ! Y CAMBIA EL NEGOCIO DE LOS DIARIOS GRATUITOS

"Esto es interesante (la salida de Qué! por parte del grupo Recoletos) porque esto, mira, esto nos cambió a nosotros el negocio. Y ahí tuvimos el germen de lo que luego ha sido la crisis."



#### 40.20 PRIMERAS EDICIONES

“Madrid, Barcelona, teníamos en 2000. En 2003, Sevilla, Zaragoza. Y en 2004, que no sé si sabes esa historia, salimos en Valencia y Alicante.”

#### 40.30 EL ACUERDO CON MINI DIARIO. LA DECISIÓN DE SALIR EN VALENCIA POR LA RUPTURA DEL ACUERDO

“Y en 2004, que no sé si sabes esa historia, salimos en Valencia y Alicante, porque fracasa un acuerdo nuestro con Mini Diario. No sé si sabes esa historia. Mini Diario nos pide que le comercialicemos la publicidad nacional, nosotros en Madrid. Entonces llegamos a un acuerdo, por el cual le comercializamos la publicidad. Nosotros no estábamos en Valencia y Alicante, ¿vale? Bueno, en Valencia, que era donde estaban ellos entonces. Entonces, vendemos tanta publicidad para Mini Diario, que no cabe en Mini Diario. No cabe por una cuestión un poco estúpida. Mini Diario se imprimía en una planta pequeñita, cuyo propietario era accionista de Mini Diario. Se había ido haciendo con acciones porque no le pagaban. Y entonces nosotros empezamos a comercializar Mini Diario, y para sorpresa de Mini Diario, no le cabe la publicidad, sobre todo en color. Porque esa máquina solo tenía una de ocho. De cada ocho páginas solo cabía una de color. Entonces, claro, de repente no les cabía, y decíamos tíos, ¡no puede ser! ¡Iros a otra planta! Que tenemos vendido para vosotros, para el trimestre la ostia. Y no hubo manera. No hubo manera porque lo frenaba el impresor. El impresor no quería soltar el... (Y al mismo tiempo sirvió para ver que había negocio) Exacto. Y al mismo tiempo nos sirvió a nosotros para... ¿pero qué cojones hacemos nosotros yendo con estos? ¡Vamos nosotros! Que sois unos piernas. Entonces rompimos el acuerdo. Pero si es que no podéis dar producto. O sea, no podéis albergar la publicidad que os estamos dando. Y por eso salimos. Y por eso salimos. Salimos en Valencia y Alicante, seguidos, en una semana. Dos meses después de empezar el acuerdo con Mini Diario, porque ellos no lo vendían. Porque ellos no lo podían albergar.”

#### 42.05 EL MEJOR EJERCICIO EN 2004 CON 6 EDICIONES

“Entonces te decía, con esas seis ediciones: Madrid, Barcelona, Sevilla, Zaragoza, Valencia y Alicante, nosotros ganamos mucho dinero. Es lo que decías tú si el 2004 fue nuestro mejor año. Probablemente sí, por eso.”

#### 42.45 ESTRATEGIA DEFENSIVA ANTE LA SALIDA DE QUÉ!

P- Vosotros acusáis la llegada de Qué! de una manera...

“Pero no fue por los ingresos, fue por los costes. Por eso te decía que esto fue muy relevante (la salida de Qué! por parte del grupo Recoletos). ¿Qué pasó aquí? Lo que pasó fue lo siguiente: nosotros con 6 ciudades ganamos mucho dinero. Porque teníamos unos márgenes inmensos. Porque esos 5 (millones de euros de beneficios) era con 25 de ventas, o con veintipoco de ventas, ganábamos 5. Y entonces al saber que salía Qué! con un despliegue de la ostia de ciudades, nos vimos obligados a salir en muchas ciudades que si no, no hubiéramos salido, o hubiéramos salido a otro ritmo, no de repente. Entonces, yo en 2005 salí en 8 ciudades: Málaga, Granada, Murcia, Bilbao, Valladolid, Coruña y Vigo y Córdoba. 8 de una tacada. 5 de ellas las saqué en una semana. Una bestialidad. Con lo cual nos llevó a unos niveles de inversión, y a meternos en unas velocidades de coste muy fuertes. Porque cada edición suponía una oficina, personal local, transmisiones, la de dios, imprentas para tiradas pequeñas. O sea, nos obligó, como mecanismo defensivo ante la fuerza con la que salía Qué! a hacer lo que ahora estamos deshaciendo.”

#### 44.00 CAMBIO DE MODELO. DOS 20 MINUTOS: PATA NEGRA Y SEGUNDA DIVISIÓN

“No sé si sabes que... yo ahora en realidad tengo dos 20 minutos. Tengo un 20 minutos “pata negra” en los sitios donde tengo oficina y redacción local. Que son 4. Que son Madrid, Barcelona, Valencia y Sevilla. Y tengo una “segunda división”. No se puede decir así, pero vamos. Donde no tengo oficina. Tengo un solo periodista local, que trabaja en su casa. Y un solo comercial. Mi modelo anterior era, en todas las

ciudades hasta en las más pequeñas, había al menos tres, cuatro periodistas, y dos vendedores, y una secretaria, y una oficina.”

#### 44.40 UNA DE LAS CLAVES DEL MODELO: APUESTA EDITORIAL POR LA INFORMACIÓN LOCAL

“Y claro tenía una información local muy fuerte. Una de las claves nuestras, creo, eh, desde el punto de vista de producto, y de apuesta editorial es local. Exacto. Y entonces ¿qué ha pasado? Que yo ahora tengo un periódico en Madrid que todavía tiene fuerza local, pero tengo un periódico en Córdoba que no tiene fuerza local. Es más pequeñito y hecho aquí (en Madrid) en realidad.”

#### 45.00 LA SALIDA DE QUÉ! OBLIGA A 20 MINUTOS A CAMBIAR EL MODELO

“Eso fue lo que nos cambió. Y eso nos lo cambió la salida de Qué! O sea, la salida de Qué! me obligó a mí a hacer un modelo, que luego cuando llegó la crisis era muy caro. No podía con él, exacto. Sin la salida de Qué!, a lo mejor también lo habríamos hecho, pero lo habríamos hecho más espaciado y sin tantas alegrías presupuestarias. Porque, claro, yo tenía que competir localmente.”

#### 45.40 EL DIARIO GRATUITO AHORA FRACASA PORQUE ERA IDEOLÓGICO. VA CONTRA EL MODELO

“Éste (Ahora) yo creo que tuvo de peculiaridad una cosa. No, yo creo que éste tenía un pecado de origen: que era un diario ideológico. Y es lo que no puede ser un gratuito. No lo quería la gente. ¡Porque estaba tan significado! Era todo lo contrario. Una de las características vitales, hasta ahora, no digo que en el futuro vaya a seguir siendo así, de la prensa gratuita es (la independencia). Exacto. Porque... nosotros repartimos con las dos manos. Nuestro repartidor reparte con las dos manos, con la derecha y con la izquierda. Y no pregunta ¿has votado? ¿no has votado? ¿y a quién has votado? Entonces, eso lo tienes que tener en cuenta cuando haces el producto. No sesgues, no manipules, no beneficies a uno frente otro en las luchas partidarias, sé lo más ecuánime posible. Yo les digo mucho a los redactores, mucho, tienes derecho a pensar lo que quieras, tienes derecho a votar lo que quieras, y el público el derecho a no saberlo. Por cómo titulas, por cómo escribes, por cómo jerarquizas.”

#### 46.45 LA PRENSA DE PAGO SE ALEJA DE SU PROPIO MODELO

P-Que es la vieja escuela del periodismo, que la prensa de pago... Porque yo una de las cosas que digo es, la prensa de pago se ha cargado su propio modelo...

“Sí, sí. Porque lo han pervertido.”

#### 47.00 POSIBLE EVOLUCIÓN HACIA UN MODELO MÁS IDEOLÓGICO EN EL FUTURO

“Entonces yo creo que éste (Ahora) fracasó porque era lo contrario, era pura ideología. Nada más. Y te digo que esto ha sido así hasta ahora, porque yo no descarto que en el futuro también los gratuitos, no digo que sean ideológicos, pero que ya se signifiquen, o se pongan en algún sitio. No lo descarto, eh. Puede ser. Que en la maduración del negocio, se vayan... Pero desde luego en el comienzo no puede ser así, ni ha sido así, más que en casos como este.”

#### 47.50 ADN SALE EN VESPERTINO PARA TENER UNA TIRADA COMPETITIVA

P-Planeta y otros, publican ADN, en 14 ciudades, y ediciones matutina y vespertina.

“Sí. Lo de vespertina, verás. Lo de la vespertina que ellos lo vendieron como una gran innovación, en realidad, no era eso. ¿Sabes lo que era? Te voy a contar lo que era. Lo que era es que, en ese momento, no había capacidad en las máquinas disponibles alrededor de Madrid, para tirar lo que necesitaban tirar. No había. Porque la teníamos copadas los gratuitos. O sea, yo tiraba un huevo, el Metro también. Los de pago todavía tiraban tiradas altas. Entonces no había ninguna planta que pudiera hacerle los ejemplares que necesitaban para poder vender. O sea, ellos no podían ir al anunciante diciendo tirada... No podían jugar con el EGM porque no lo tenían. No se tiene hasta dentro de un año, desde que sales. Entonces ¿con qué iban a jugar, con qué iban a vender, con qué herramienta? Con la tirada. Entonces no podían ir al anunciante diciendo, y que les dijera el anunciante ¿cuál es la tirada de 20 minutos en

Madrid? 300.000. ¿La de Metro? 280.000. ¿Y la tuya? 80.000. Entonces ¿qué hacen? Se inventan la vespertina. Pero no por una innovación del modelo. No. Porque necesitaban poder decir al anunciante, yo tiro como ellos. Es que es eso. El origen es ese. Entonces, la tuvieron solo hasta el tiempo en que pudieron tener plantas suficientes para... Ellos lo vendieron de otra manera, y hacen bien ¿no?”

#### 49.10 VIVIR PAMPLONA SE CONVIERTE EN ADN

“Ojo, más que cerrar, Vivir Pamplona se convierte en ADN.”

#### 49.15 ANTECEDENTE DE UN PROYECTO DE DIARIO GRATUITO ECONÓMICO

P- Varios editores publican Negocio, el primer diario gratuito económico

“Negocio, sí. El primer gratuito económico. Aquí hay un precedente curioso, que no sé si conoces. Nuestro 20 negocios. Sí. Que nos lo tiró atrás Schibsted. Tuvimos un consejo muy maduro. Se estuvo a punto de decidir que sí. No me acuerdo qué año. Pues como dos o tres años antes. Ah, aquí, en 2004 fue. Me acuerdo porque el consejo nos lo tiró con el argumento de que, como iba a salirnos la competencia aquí, nos centráramos en el..., que no nos distraiéramos. Entonces nos lo tiró atrás. Era muy curioso. Tuvimos maquetas y todo. Tenía un... sabes que debajo de 20 minutos pone “el primer diario que no se vende”. Y debajo de 20 negocios ponía “el primer diario verdaderamente económico”. Es porque era gratis. Verdaderamente económico. O doblemente económico, no me acuerdo como poníamos.”

#### 50.40 SCHIBSTED COMPRA EL 35% DEL DIARIO METRO DE ESTOCOLMO, NO INTERNACIONAL

“(Schibsted compra el 35% de Metro) En Estocolmo. No (de Metro) Internacional. Solo en Estocolmo. Solo Estocolmo. No es Metro Internacional. Es Metro Estocolmo. Está mal contado. Es Metro Estocolmo. Y te voy a decir por qué. Es que Schibsted tiene dos grandes periódicos de pago en Estocolmo. De pago. El principal periódico de derechas y el principal periódico de izquierdas son nuestros. Si, el grupo es noruego-sueco realmente. El grupo nace en Noruega, y su primer salto internacional es Suecia. Pero muy fuerte. Porque en Suecia tiene Aftonbladet, que es el primer diario en tirada, de pago, es un periódico popular. No sé lo que vende. Pero vende la ostia. O sea, el que más. En todo el país. Que a su vez tiene el .se o sea, Aftonbladet online es también líder, sueco. Y luego tiene Svenska Dagbladet, que es un diario de derechas, del grupo y muy del empresariado. Sale mucho, no sé si has leído las novelas de Larsson, de las tres tal. El Svenska sale cada dos por tres. Porque es el periódico de los empresarios. (...)

P-También dice (Larsson) que la prensa gratuita es la culpable (de la decadencia de la prensa de pago), en el tercero lo dice...

#### 52.10 POR QUÉ COMPRA SCHIBSTED 35% DE METRO EN ESTOCOLMO: PARA COMERCIALIZAR JUNTOS

“Entonces ¿por qué compra mi grupo esa parte (35%) de Metro Estocolmo? Para comercializar juntos. Entonces, se inventan, lo hacen entre otras razones, cuando compran eso, a raíz de eso, Aftonbladet, Svenska, y Metro Estocolmo tienen unas tarifas imbatibles para anunciantes. O sea es una razón casi comercial, más que digamos de gestión empresarial. Y es solo Estocolmo. No, no es abuso, ni cártel, ni nada, porque hay mucha oferta.”

#### 53.10

“El problema de Metro es otro. Vamos, el problema, no. La gestión de Metro es bien sencilla. En los países donde no le madura el negocio y no va bien, se va. No se anda con ostias. Lo hizo en Argentina, lo hizo en Chile, creo, lo hizo en Suiza, con nosotros que tenía enfrente a 20 minutos... O sea, cuando no le va bien, se va y sale en otra ciudad. O sea, no se espera, no, a ver si lo arreglo. No. Si ve que las cosas no van, fuera. Muy flexible y muy rápido en eso. No me acuerdo, pero ha cerrado muchas operaciones locales. Estos son muy rápidos en eso. No se andan con historias.”

>>>>CONCLUSIÓN: EL MODELO ESPAÑOL DE DIARIO GRATUITO SE APARTA DEL MODELO NÓRDICO EN QUE ES DE GRANDES CIUDADES, NO NACIONAL COMO EL MODELO ESPAÑOL

#### 54.10 CONGRESO MUNDIAL DE PRENSA GRATUITA

P-Los manifiestos en 2008. El Congreso Mundial que eso es un éxito también vuestro...

“Ah, sí. Sí, sí. Efectivamente. Trajimos a veintitantos países. Estuvo muy bien, porque además constituimos una Federación Internacional, ahí se manifestaron muchas cosas, el Manifiesto, que hicimos en las conclusiones.”

#### 54.43 COMIENZO DE LA CRISIS

“La crisis nosotros empezamos a detectarla en octubre-noviembre (2007) y del todo en abril de 2008. Abril-mayo 2008. Habíamos tenido algún índice raro en septiembre-octubre, cuando medías, parametrizabas con un año antes, y tal, y lo relacionabas con lectores, y con costes por millar, decías aquí está pasando algo. Y efectivamente, luego pasó de todo.”

#### 55.00 SCHIBSTED RECOMPRA EL 20% DE 20 MINUTOS EN MANOS DE ZETA

P-Schibsted vuelve a tener el 100% de 20 Minutos, tras la salida de Zeta del capital

“Correcto. (Se lo compra) a Zeta.”

#### 55.30 SECTOR EN PÉRDIDAS EN PLENA CRISIS

“Nosotros ahora, que te puede interesar. 20 minutos papel ha vuelto a beneficios, este semestre, muy poquito, pero hemos vuelto a beneficios. Y 20 minutos.es, del que creo que quieres hablar poco, porque lo tuyo es diarios gratuitos, ¿no? Pero 20 minutos.es que nosotros llevábamos pérdidas acumuladas 5 años, este año va camino de break even. Porque también en el semestre ya prácticamente lo ha hecho. Pero ha sido todo más, perdona, lo de papel ha sido más que porque repunten los ingresos, porque (hemos ajustado los costes). Exacto. Hemos llevado la operación económica de costes a donde teníamos que haberla llevado, a donde previsiblemente la hubiéramos llevado, si no hubiera salido con tanta fuerza, con tanta capacidad de tiro el Qué! O sea, yo me metí unos costes desmesurados, de personal y de todo. Nosotros llegamos a tener 335 nóminas en el 2007, a finales.

#### 56.40 LOS DATOS DE LOS DIARIOS GRATUITOS NO SON COMPARABLES (NI EN PERSONAL NI EN VENTAS) PUES TIENEN DISTINTAS ARQUITECTURAS SOCIETARIAS

P-Y que me decía Carlos (Salas, director de Metro) mira nosotros tenemos ciento y pico y ellos tienen...

“Ya, bueno, pero lo suyo es un poco mentira. No y no solo eso (un modelo más sencillo y fácil de hacer) es un poco mentira y te voy a contar por qué. Tienen cosas tuyas, nóminas tuyas, que figuran en Metro Internacional. Y tienen otra cosa. Tienen socios locales y esas no las cuentan. O sea, Metro, por ejemplo, tenía socios locales en Valencia y Alicante. Entonces las plantillas de Valencia y Alicante, no están aquí, están en otra. O en Canarias, están en otra. O sea, no te fíes, no te fíes mucho. De ADN tampoco te fíes. Porque también, en parte, le pasa lo mismo. Es que ADN son varias sociedades... y luego tiene, en la edición local con socio local, esa es otra sociedad. No es la misma. Con lo cual, los datos no son siempre homologables. Nosotros nos hinchamos de personal aquí (2005) y luego, pues claro, nos ha quedado tener que... Con el cierre de oficinas que te contaba antes...”

#### 57.40 PAGINACIÓN

P-¿Habéis vuelto a algunas páginas en blanco negro?

“No, no. Lo que sí hemos hecho ha sido recortar bastante paginación. La paginación media mía ahora, pues no sé cuál es... pero casi todos los días en Madrid hago 24-28, mientras que hace 3 años yo hacía hasta 56. También es verdad que, no es solo por la crisis, es por los ingresos. A ver si me explico. El criterio que nosotros hemos tenido siempre, Metro no, y ADN tampoco, ni Qué! tampoco, es aproximadamente un tercio de la paginación es publicidad y, aproximadamente dos tercios es contenidos, ¿vale?

Y decidimos el planillo cada día, en función de ese criterio. O sea, yo no hago el planillo fijo. Hay gratuitos que tienen planillo fijo: siempre tienen 28 páginas, o las que sean. Nosotros no. Nosotros más publicidad, más páginas. Menos publicidad, menos páginas. Y siempre intentando respetar este balance que te digo: uno/dos. Y entonces eso, ¿a qué nos lleva? Pues a que ahora, al haber bajado la publicidad, ha bajado mi paginación. Pero por eso, por la aplicación directa (de este criterio). Luego bajamos también el formato. Dos veces. Dos veces le hemos quitado 2 centímetros de altura. 2 veces distintas. O sea, ahora es 4 centímetros más corto que cuando fue más alto.”

59.10

P-¿Lo hacéis en Fabripress? El periódico aquí en Madrid. Fabripress es Bermont.

“No, no, tenemos varias. En Madrid tenemos dos distintas plantas. Nos lo hace también IncoDávila. En las ciudades grandes tenemos más de un proveedor siempre, por seguridad. En Barcelona también.”

59.30 PRESENTACIÓN CORPORATIVA DE 20 MINUTOS

P-Entrega una presentación corporativa de 20 minutos y la comenta.

59.45 20 MINUTOS ZURICH SE VENDIÓ

P-Que ahora ya no es Zúrich (20 minutos de Zúrich ya no es del grupo Schibsted)

“Ah, no. Esto se vendió. La parte suiza se vendió.”

59.55 SUPRESIÓN DE EDICIONES EN LA CRISIS DESAPARECE LA COBERTURA NACIONAL

P-¿Habéis quitado ediciones (en 20 minutos)?

“No. Yo he mantenido todas las ediciones. He hecho lo otro. Que las ediciones de las ciudades pequeñas, tienen menos apuesta local. Ese es un argumento mío bueno para la venta. Y eso se ha notado en lo siguiente. Mira, nosotros, tú lo recogías ahí. Estuvimos bajando en el 9 (2009) respecto al 8 (2008), en el 8 (2008) respecto al 7 (2007), en dígitos del ventitantos. Este año el quince. En el primer semestre ha bajado el quince. ¿Por qué? Entre otras cosas por esto. Porque no hay cobertura. Ahora el cliente ya no es nacional. Ha perdido ediciones, ya no tiene tanta... Yo la sigo teniendo. Yo la sigo teniendo. (...) Y ahora estamos cayendo en torno al catorce, quince en el acumulado del año, pero los competidores están en dígitos del 30, del treinta y algo, los dos.”

>>>>CONCLUSIÓN: UNA DE LAS CLAVES DEL MODELO ES LA COBERTURA NACIONAL. AL CERRAR PARTE DE LA RED DE EDICIONES SE PIERDE ESA CARACTERÍSTICA Y LOS INGRESOS DESCIENDEN EN PICADO, MUCHO MÁS QUE EL SECTOR.

01.01.55 LA REVISTA CALLE 20 Y WEB

P-La revista sacáis una revista mensual ¿Cuándo empieza?

“Pues aquí está. Esta empieza en 2005.”

P-¿Y la página web? ¿Es también inmediata?

“20 minutos.es también 2005.”

P-¿Porque Metro la saca antes, yo creo, también la página...

“No, no. Nosotros es que, decimos 2005 como producto autónomo. El volcado lo teníamos desde mucho antes, que lo que hacían ellos. O sea, cuando hacemos ya con su propia redacción y tal. Todo cuelga de mí, pero con una apuesta específica web, lo hacemos en 2005 ya. Con más producto y con actualización continua; no solo con volcado, que era lo que hacíamos hasta entonces. O sea, el volcado empezamos a hacerlo muy pronto,”

01.02.50 LIBRO BLANCO DE LA PRENSA GRATUITA

P-Hablabas en algún sitio del Libro Blanco de la prensa (gratuita), pero eso ¿no se llegó a hacer?

“No.”

01.03.48 RÉCORD DE ROTACIÓN. SECRETOS PARA OBTENER MÁS LECTORES POR EJEMPLAR

“Nosotros hay una cosa muy curiosa en la crisis. Yo estoy ahora en récord de rotación. O sea, genero más lectores por ejemplar que nunca. Más de tres. Eso tiene muchos secretos. Unos de distribución y otros de contenidos. O sea, no puedes poner cosas en el periódico que frenen la rotación, porque te estás pegando un tiro a ti mismo.”

#### 01.04.20 DECISIONES DE DISTRIBUCIÓN MEDIANTE ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS DEL EGM PARA AUMENTAR LA ROTACIÓN DE LECTORES POR EJEMPLAR

“Y luego hacemos mucho análisis de Distribución. Muchísimo. Muchísimo. Mira, cada vez que sale el EGM. El EGM tiene unas tripas inmensas. Entrevista a entrevista. Pero no se pueden sacar de allí. Pero se pueden mirar allí. Sí, sí. Mi equipo se va. Y se está tres días. Cada entrevista. O sea, yo sé y ellos saben, a la hora de decidir la distribución, dónde son más rentables los ejemplares. Es decir, ellos cruzan datos, yo que sé, Móstoles. ¿Vale? ¿Cuántos ejemplares meto? ¿Qué EGM me genera? ¿Cuántos “positivos” he tenido? Que un “positivo” quiere decir que es alguien que te ha leído. Todo. Pero te dice incluso, si el lector dice que te ha leído, pero no ayer. Ese no vota. No sé si sabes, que ese no se computa. Pero ese te da mucha información. Es un tío que es un lector mío, pero que ayer no me leyó. ¿Por qué? ¿Qué tengo que hacer en Distribución? Todo. Entonces, en función de eso, nosotros muchas decisiones de abrir un punto de distribución. A qué hora lo damos. Cómo lo damos. Dónde no lo damos. Todo eso va en función de cómo generar una mayor rotación.”

#### 01.05.30 EL VESPERTINO NO TIENE POSIBILIDADES: NO HAY RECORRIDO PARA GENERAR ROTACIÓN

“Por eso te decía también, que lo del vespertino de ADN era una “melonada”. ¿Por qué era una melonada? No sólo eso. No tienes horas por delante para generar rotación. Estás sacando el periódico cuando el día se está muriendo. ¡Es imposible!”

#### 01.05.47 EL SECRETO DE LA DISTRIBUCIÓN DE 20 MINUTOS. 3 PERFILES DE LECTORES

“O sea, mi lector tipo son tres. Uno lo coge a la salida de casa. Al inicio de viaje. No al final de viaje. Al inicio de viaje. Yo primo los repartos en cabeceras de viaje. No en finales de viaje. O sea, yo reparto mucho más en extremos, que en Callao. Como es lógico. Entonces, mi lector tipo son estos tres. El primero es el que coge el periódico de primera mano, de nuestros repartidores, entre las siete y media y las nueve. A comienzo de su viaje, por estudios o por trabajo. El segundo es un compañero de este primero, en su sitio de destino, en la oficina, en la universidad, donde sea. Y el tercero es la madre, el familiar, de este segundo al que este se lo lleva, por la noche. Claro, es así. Pero lo tenemos medido ¿Cómo lo medimos? Joder, ¡con los positivos! O sea, tú te coges los positivos, y te los empiezas a analizar, y dices, haber este es ¿qué es? Ama de casa. Vale, perfecto. Éste es 3.”

P-¿Te dice a qué hora lo lee?

“No sé si eso se lo preguntan. Pero por hábitos de vida y por otras cosas dices, éste es 3. Éste es 2 y éste es 1. Pero así, pero si ¡es que la clavas! Entonces ¿cómo los potencio? ¿Cómo potencio el 1, el 2, y el 3? ¿Cómo garantizo que mayor número de ejemplares tengan ese tercero? O ese cuarto, porque en el hogar a veces hay dos más del que los ha llevado.”

#### 01.07.07 PEQUEÑOS TRUCOS PARA AUMENTAR LA ROTACIÓN

“¿Cómo hago para que el lector 2 se incremente? Pues nosotros hicimos una cosa, que no entendió el mercado y que no entienden los lectores, que es la siguiente. Mis repartidores tienen prohibido dar más de, no sé si son tres. No me hagas mucho caso, ahora. (No) Tienen límite de lo que pueden dar a una sola persona. Nosotros no. O sea, el ADN va un tipo y dice “veinte”, y toma le da veinte. Y ¿sabes qué pasa con esos veinte? Que rotan uno. Porque es un señor del centro de jubilados que ha ido, uno para cada uno. Sí, sí, me interesa (ese lector). Pero que se lleve uno para los veinte, no veinte para lo veinte. Entonces, pongo límites. Entonces, todo eso lo hemos

ido haciendo, pero de una manera metódica. Metódica, metódica. Para fomentar la rotación.”

#### 01.07.52 SÍ TIENE FIABILIDAD EL EGM

P-¿Es fiable el EGM? Porque hubo todavía polémicas...

“Sí, sí. Tienes 80.000 entrevistas de muestra. O sea, tiene errores, seguro y se equivocará. Pero las tendencias y con toda esa muestra. Y sobre todo, si te metes en las tripas. ¡Es que hay cantidad de información, que no la usan! O sea, que no hacen su trabajo. Pero no solo los gratuitos, los de pago igual. ¡Si está lleno de información! Nosotros cruzamos con todo. O sea, a mí los míos de distribución, y al comercial, nos hacen unos informes cada vez que sale el EGM, pero cruzando todo tipo de variables, que te quedas “apelotado”. “¡Apelotado!”. O sea, yo sé lo que pasa en la calle en Vigo, con los ejemplares. Porque me lo radiografían ahí. O sea, está al detalle. ¡Qué coño! Y notas cualquier cosa.”

#### 01.08.35 DEVOLUCIONES EN LA DISTRIBUCIÓN DE LOS DIARIOS DE PAGO

P-Los de pago tienen un problema con la distribución impresionante. Es que no se enteran. Porque yo una de las cosas que estudio es cuantos ejemplares tienen que poner. Un 21% de las tiradas va y vuelve de los kioscos, una ineficiencia tremenda...

“Claro. Y los pequeños mucho más. Los pequeños el 40. Claro porque tienen que cumplir una red de eso, y tienen muchos puntos donde no venden ninguno. Va y vuelve. Pero hay que estar. Con lo cual hay que llevarles.”

#### 01.09.50 ROTACIÓN MÁS ALTA EN MADRID

P-En Madrid la rotación es más del 3

“Hay algunas que tienen una rotación muy alta.”

#### 01.10.05 PENETRACIÓN DE 20 MINUTOS EN TOTAL LECTORES

“Bueno, penetración. Esto es ¿cuántos del Total de Lectores de Prensa, en una Comunidad, nos lee a nosotros? El 40% de todos los que leen prensa (en Madrid), leen 20 minutos. Que es la polla, la penetración. Mientras que mira cómo están... Bueno, y estas son las otras ciudades. En Barcelona tengo el 25 de penetración, en Sevilla el 31, en Zaragoza el 30, en Málaga el 25, las pequeñas, o donde hay una competencia mayor, menos, claro. Depende de la competencia. Pero esto es la ostia, eh. Con la oferta que hay en Madrid, que 4 de cada 10 Lectores de Prensa lean 20 minutos, es la leche. Ves, Total Lectores Prensa. Todo es EGM. Todo es EGM. Las pequeñas, Asturias. Fíjate, aquí se nota que he llegado tarde. Esta es mi última. No he entrado. He entrado poquito. Y aquí yo creo que se nota también. No. Han bajado mucho estas. ¿Sabes por qué? Cuando he quitado el local. Cuando he quitado el local, han bajado un montón. “

#### 01.11.25 PERFIL DEL LECTOR. MÁS JOVEN, MÁS URBANO, MÁS FORMADO.

“Clase social, que, pues es una de las grandes mentiras de los de pago. Mira, nuestro respecto a los de pago. Yo tengo 11% de Alta. Pero, ojo, 11% de 2,4 millones. O sea, 250.000 lectores de 20 minutos son de clase Alta. Y no lo digo yo, lo dice el EGM. Y de Media-Alta el 18%. Y sin embargo de Media-Media, tengo menos porcentaje que la prensa de pago. Perdón tengo más. Tengo más. Claro, ellos tienen Baja. Y eso es también, por cuestión de edad y de ruralización: tiene muchos lectores que no es Urbano. El nuestro es Urbano. Y luego en Formación pasa lo mismo. En Formación es espectacular. Titulados medios y superiores 23-24. Y ellos tienen mucho más en Primaria y Elemental. ¿Por qué? Porque son más viejos. No fueron a Universidad. No fueron a Universidad.”

#### 01.13.05 DIFERENCIA EN ROTACIÓN DE LOS DIARIOS GRATUITOS

P-Mira aquí está la rotación (lectores por ejemplar)...

“Mira aquí lo tienes: 3,1 (20 minutos), 2,4 (Qué!) y 2,0 (ADN). Y esto es PGD y EGM.”

P-Yo no entendía por qué (esta diferencia entre los gratuitos)...

“Es sobre todo, Distribución y Producto. Y estudiarte cada producto, si te conviene o no te conviene en función de la rotación. Y es PGD, EGM. O sea, estos son datos oficiales. Es el cruce de los dos datos públicos.”

### 01.13.35 DUPLICACIÓN DE LECTORES CON DIARIOS DE PAGO

“Esto es con quien solapo. El 9% de los lectores (se comparten con) El País. Esto, te viene muy bien, te puede venir muy bien, para lo siguiente. Para lo que comentábamos antes de neutralidad e independencia. No somos diarios ideológicos. Y la prueba, es que nos puede leer lo mismo un lector de El País, que uno de El Mundo, que uno del ABC, que uno de La Razón. Y ¿en qué porcentaje nos leen? En el mismo que tienen éxito ellos. O sea ¿cuál es el diario de pago más leído? Pues ese es el que más, el segundo... ¡es igual! Es lo mismo. Lo reproduce exactamente igual. Yo me descojono, cuando ellos dicen: no es que mis lectores son de calidad. Ah, y entonces este lector que compartimos que, mira por donde, son 200.000 lectores, ¿el bueno se te da a ti y malo se me da a mí? ¿Pero qué cojones es esto?”

### 01.14.30 TIEMPO DE LECTURA POR PÁGINA

“Esta es una que manejamos mucho, sobre todo en Comercial, que es muy curiosa. Que es demoledora. Esto es: Número medio de páginas publicadas en los diarios en 2009. Mira, te decía antes: 25 páginas (20 minutos); El Periódico, 85; El País, 87; La Vanguardia, 89; el ABC, 116 páginas de media tenía cada número. Tiempo medio de lectura de un diario según EGM. O sea, todo es público. No hay dato manipulado. Yo he bajado ahora, yo llegué a tener 30 minutos. Sí, 20 minutos. Como me llamo. He bajado ahora. ¿Por qué he bajado ahora? Por una razón bien sencilla, por la misma que te decía antes: tengo menos páginas. Al bajar paginación baja el tiempo de lectura. Ahora tengo una paginación media de 25 y hace dos años la tenía de treinta y algo, en Madrid por ejemplo. Entonces, Tiempo medio de lectura del diario, según EGM, porque el EGM sí te dice cuánto. El País me duplica en tiempo medio de lectura, pero ¡es que me triplica en páginas! Y este es Tiempo medio de exposición a página. Decimos lo de Exposición para los anunciantes. Mire usted, un anuncio suyo en 20 minutos, cada lector le va a dedicar 39,4 segundos y tengo 2,4 millones de lectores. Un anuncio suyo en El País 22 y tiene 300.000 lectores menos. Usted verá. Usted verá.

P-Hay páginas (en los diarios de pago) que no va a ver...

Hombre, aquí, ¿en el ABC? ¡Muchísimas! No las va a ver. Es imposible que las vea.”

### 01.16.35 EL MISMO PORCENTAJE DE OCUPACIÓN PUBLICITARIA QUE EL PAÍS

“Esto era un poco para romper el discurso. ¿Te acuerdas que tenían mucho el discurso de: no estos mucha publicidad y poca información? Pues no es verdad. Porcentajes de contenidos. Yo tengo lo mismo que El País: 36 (% superficie de Publicidad) – 64 (% superficie de Contenidos informativos). Y solo un punto más que El Mundo y tres puntos más que el resto.”

### 01.16.55 ES IMPORTANTE NO DAR LA PERCEPCIÓN DE SATURACIÓN PUBLICITARIA

P-Porque tú además, eso que dices de la paginación, te has peleado para que saliera así. Porque sabías que era... Porque lo otro era, porque yo hablando con la gente de Metro: no, a veces nos pasábamos, y no contábamos las “camisas” (4 páginas de publicidad envolviendo la portada). Claro, si no contabas las “camisas”, te sale 50 (% de superficie Publicitaria)...

“Y luego la percepción que le das al lector es mala. Es muy mala. Nosotros en un momento, aquí pasa todos los días. El planillo está por la mañana. Si ahora entran dos páginas, yo “salto”. O sea, no digo a ver las meto y ahorro papel. No. Salto cuatro páginas.”

### 01.17.30 NOMBRE DEL PERIÓDICO

P-¿El nombre lo ponéis con minúsculas, el “minutos”?

“Sí.”

### 01.17.38 ACCIONES ESPECIALES: UN PERIÓDICO DE BUENAS NOTICIAS

“Este es un periódico de buenas noticias, que le hicimos el último día del año de 2007 a Coca-Cola. Sólo buenas noticias. Del año. No íbamos a salir ese día, y nos lo pidió él.”



#### 01.18.00 MAYOR DIFICULTAD DE COMPETIR EN INTERNET

P- ¿Por qué tú no eres tan competitivo en Internet, cuando tu modelo de negocio es mucho más coherente con Internet? Pues, porque hay una competencia brutal y porque están ellos con unas marcas dando gratis un producto que cobran en papel.”

“Sí.”

#### 01.19.10 FUTURO DE LOS DIARIOS GRATUITOS

P-¿Y cómo ves el futuro? Porque en realidad no hay sitio para tres...

“Hombre, no lo sé. Ahora ya estamos tres, no cuatro como antes. Y luego han caído muchos locales. Porque en ese momento, en que tú pones en tu cuadro resumen, joder, hay un momento en que había veintitantos diarios locales gratuitos, eh. En cada ciudad que ibas había uno. Y esos han ido cayendo. O sea, se ha limpiado el mercado por ahí, ha salido Metro. Yo, no sé, yo creo que, que lo más probable, es que uno de los dos de mis competidores cierren, porque yo creo que no les salen los números. A nosotros nos han vuelto a salir porque hemos hecho una reducción de costes muy fuerte. Si no, no nos hubiesen salido. Y ellos la han hecho también, pero claro, como están mucho más abajo en audiencia, pues lo tienen mucho más complicado.”

#### 01.20.25 LOS TIEMPOS DE LA GRAN INVERSIÓN EN PRENSA IMPRESA NO VOLVERÁN

“Yo además, creo que aunque se arregle el mercado, y la coyuntura vaya a mejor, los tiempos en general de inversión publicitaria muy fuerte, en papel prensa, no en gratuitos, en general, se han terminado. O sea, el volumen de inversión de publicidad en prensa, en prensa impresa, no va a volver jamás a donde estuvo en el 2007, o 2008. Jamás. Y entonces ahí, claro, yo creo que lo más probable es que alguno de los competidores caiga. Y también, que alguno de los de pago, caiga. Es insostenible, insostenible. Alguno ya ha cerrado.”

#### 01.21.10 UN CASO PECULIAR: PASO DE DIARIO DE PAGO A DIARIO GRATUITO

“Ha habido una cosa muy curiosa, que no sé si conoces en Valladolid. Uno de pago se ha convertido en gratuito. Que no sé cómo le va. El Día de Valladolid. Hace muy poco, en junio o por ahí. El Día de Valladolid es un periódico muy curioso porque lo montó Prisa con Méndez Pozo, que es el editor del Diario de Burgos. Y un tipo muy conocido en la región, porque fue, yo no sé si te acuerdas del caso de la construcción de Burgos, un constructor que bueno. Montaron eso. Al final se lo quedó Méndez Pozo, salió Prisa. Y entonces, no tira, ese periódico. Porque allí el líder, es El Norte (de Castilla) y luego estamos nosotros, con muchísimos lectores. Porque además, en Valladolid, es una de las ciudades donde estoy solo. No tengo competidor gratuito. Lo mismo me pasa en Granada, en Valladolid, en Murcia, en varias. Entonces, te decía, han hecho una cosa sorprendente, vamos sorprendente, se ha hecho bastante en Estados Unidos. Lo ha convertido, de la noche a la mañana, en un gratuito. Ahora no tengo ni puta idea de cómo les va. Porque creo que lo que es producto, no lo han convertido. Creo, eh. Por lo que vi. Que se puede hacer, pero si lo haces tienes que hacer un cambio completo. No es solo de tu manera de llegar al público, que es pagar o no pagar. Sino también, de gestión desde dentro de la compañía y de producto.”

>>>>>CONCLUSIÓN: ESTE CASO DE EL DÍA DE VALLADOLID, ES MUY INTERESANTE PARA ENTENDER COMO FUNCIONAN LOS DOS MODELOS Y COMO EL TEMA NO ES PAGAR O NO PAGAR. NO VALE EL MISMO PRODUCTO (SON DOS MODELOS DISTINTOS)

#### 01.23.08 PRIMEROS EN FIRMAR UN ACUERDO CON LA FUNDEU

“Fuimos los primeros, por ejemplo, que hicimos... el primer periódico que hizo un acuerdo con la Fundeu para uso del lenguaje. Y nos hacen informes periódicos. Y los aplicamos. Os recomendamos que no hagáis esto, que esto lo uséis así y tal (...) Pero no por prurito de qué bien lo hacemos, sino porque creemos que hay que hacerlo.”

#### 01.23.50 INNOVACIÓN EN PUBLICIDAD Y FORMATOS

“Muy innovadoras. Hemos inventado muchos formatos. Vamos, hemos inventado, hemos hecho cosas, que se nos han ocurrido aquí, que luego se han generalizado en

los mercados. Además de la “sabana” hay una que hacemos también, que no sé si la has visto, una que nos comemos el lomo. Hay una que hacemos, que vendemos. Que es, le venden al anunciante la última página y esto, pero va unido. Nos comemos el lomo. Y aquí está el anunciante, y aquí. Y atrás. Pero aquí, con una flecha. O sea, hemos hecho muchas. El “banner”, yo creo que lo inventamos nosotros. Esa publicidad de arriba. Que ahora no la tenemos, apenas. Que hemos dejado de comercializarla. Pero que hemos tenido mucho tiempo, que era una publicidad por encima del titular, como un sombrero. Claro, yo eso lo podía hacer porque mi cabecera está solo en la esquina, no está centrada. Con lo cual, no pasa nada. No agredo mucho a la marca.”

#### 01.24.55 TEORÍA SOBRE LA AFINIDAD DE LA PUBLICIDAD

P-El lector entiende que tú tienes que jugar con eso (nuevos formatos publicitarios), porque vives de eso (de la publicidad)...

“Hicimos una teoría, que contamos mucho en el mercado, en las centrales de medios, que era, sabes que en las centrales de medios y en los anunciantes, hablan mucho del Coste por Mil, y estas cosas, ¿cuánto te cuesta llegar a mil lectores? Y no sé qué no sé cuál. El CPM y el CPC. Nosotros decíamos el LPC. ¿Qué era el LPC? Era el “Love Per Copy”. El amor que generas a tu marca, anunciándote en los gratuitos. La teoría que es de José Antonio (Martínez Soler) es lo siguiente. Es: en un diario de pago, para determinados lectores, la publicidad ha invadido algo que él ha comprado. Y reacciona contra la publicidad. Algunos lectores, eh. Es decir, tú abres un periódico, y en la página 3 tienen media de publicidad. Pues hay algún lector que dice: ¿pero qué cojones es esto? O sea, he pagado no sé cuánto, y resulta que la mitad se lo han vendido a otro. No es mío. Pues eso genera animadversión hacia el anunciante, o hacia el producto anunciado. Lo nuestro es al revés: gracias a esta media, esto de arriba es gratis. Y no me ha costado nada en el kiosco. Entonces todo eso lo elaboró José Antonio, y lo estaba parametrizando. Y es verdad que algo de eso hay.”

#### 01.26.30 LECTORES DE PRENSA DE PAGO A LOS QUE LE MOLESTA LA PUBLICIDAD

“Yo fui subdirector de El País. Y entre las cosas que llevaba, bueno llevaba todo lo que iba el domingo a kiosco, incluido la edición del día, la edición de sábado para domingo. Pero llevaba el Dominical, también. Y pasaba una cosa muy curiosa. En mi época de El País que era el año, 96-98, aquello era la ostia. El País Semanal llevaba pues una ocupación publicitaria del 65%. Es decir, de 100 páginas, 65 eran publicidad. Bueno, pues yo recibía todas las semanas, cartas, todas las semanas, cartas de protesta. Decían: oiga ¿qué cojones es esto? Que primero, usted me obliga a comprar El País Semanal con El País, y si no, no me da El País. Yo lo que quiero es El País. Y va usted y me obliga a comprar ¡un catálogo! ¿Pero qué cojones es esto? Pero así, eh. Todas las semanas había cartas de protesta. Claro, eso te indica, que sí hay determinado lector, que demasiada publicidad, reacciona contra la publicidad.”

#### 01.28.20 OBLIGADO A COMPRAR EL DOMINICAL CON INCREMENTO DE PRECIO

“Ya, pero es que date cuenta que el Dominical, sí tenía incremento de precio. O sea tú no podías comprar El País suelto. Por cojones, y además pagabas 2,50 o lo que cueste. Entonces eso hay lectores que les cabrea profundamente.”

#### 01.29.00 SUBIDAS DE PRECIOS EN LA PRENSA DE PAGO, QUE SEGUIRÁ SUBIENDO

P-Que ahora han subido todos los precios...

“Todos. Y seguirán subiendo. Yo creo que sí.”

#### 01.29.13 CAMPAÑA DE LANZAMIENTO MUY CERCANA AL LECTOR

P-Vosotros tenéis más dedicación a marketing y ventas, a ver cómo le vendéis, hacéis más campañas. Porque vosotros salisteis con una campaña, en el 2000, con una campaña muy potente de publicidad,

“Sí, hicimos un campañón.”

P-¿Cuánto os costó aquello? ¿Te acuerdas?

“Pues no me acuerdo, pero era la ostia. Porque era Televisión, Vallas, era la ostia. Era muy, muy fuerte.”

P-Y muy interesante, muy inteligente,

“El primer diario que no se vende’, hicimos aquello de...”

P-“Nadie da un duro por nosotros”

“Nadie da un duro por nosotros’, exactamente. Descojonándonos de nosotros mismos.

P-Esa era muy simpática, no o sea, que también genera una cercanía con el lector...

“Sí, yo creo que sí, hacía guiños muy cariñosos.”

#### 01.29.55 INTERACTIVIDAD CON LOS LECTORES: COCHES ABANDONADOS

“Sí, la importancia de los lectores ha sido clave, eh. O sea, hemos hecho muchísimas cosas apoyándonos en... Si cuando tienes determinada masa de lectores puedes hacer de todo. Yo, no sé si me habrás oído en alguna entrevista, hay una anécdota muy curiosa. Yo he estado, debía ser el año 2002, por ahí, hace mucho. O antes. Estábamos haciendo un, había mucha polémica en la ciudad sobre coches abandonados. De estos que están en una calle, y el que era entonces el Concejal de Movilidad, que era Alberto López Viejo, el Consejero de Esperanza (Aguirre, presidenta de la Comunidad de Madrid), en una entrevista que le hicimos nos dijo que él calculaba que había 300, en la ciudad de Madrid. Entonces a mí se me ocurrió hacerle un despiece, y puse “Dile al Concejal donde hay uno”. Di el correo del concejal pero díselo con copia a 20 minutos. Y tienes que decirle exactamente la calle y el número, la matrícula del coche, el modelo, el color y más, menos, cuánto lleva ahí. Tú eres vecino y sabrás cuánto tiempo lleva. Encontramos en dos semanas mil quinientos... ¿cuántos eran? mil quinientos diecisiete, me parece recordar, coches. Pero con nombre y apellidos. Uno por uno. Uno por uno. Y dónde estaba, y el modelo, y la matrícula, y la ostia. Empezaron a llegarnos llamadas de lectores, que acababan de encontrar su coche, robado, uno de ellos. Porque yo los publicaba. Yo publicaba los listados cada día. Los listados que me mandaban, que le mandaban al concejal y que me mandaban a mí. Porque era díselo a no sé qué no sé cual tal tal arroba... con copia a nosevende@20minutos.es. Y entonces era acojonante. Cada mañana, me llamaba López Viejo y me decía: Arsenio, 300 más ¿qué hago? Y digo, manda la grúa, tío. La verdad, porque, y fue acojonante. Empezaron a aparecer coches. Y empezamos a hacer información por distritos. La calle tal la que más coches tiene. La calle tal tiene no sé cuántos coches. Y a los seis meses mandé, con los listados, a reporteros a verificar si se los había llamado el Ayuntamiento o no. Y encontramos muchos que ahí seguían.”

#### 01.32.10 LECTORES QUE NO OPINAN, SINO QUE INFORMAN

P-Es muy ciudadano eso...

“Pero eso lo puedes hacer cuando tienes, yo es que tengo un millón de lectores en Madrid. O sea les puedes decir lo que quieras. ¿Dónde hay baches? Y te lo dicen. ¿Entiendes? Y nos hemos inventando, por eso, fórmulas como “Los lectores informan”. O sea, hay muchas cartas de lectores, que no están opinando sobre algo, te están contando algo. “Que hay una boca de riego aquí, que lleva 48 horas abierta. Oiga, y no la cierra nadie, y he llamado”. Entonces vas y lo publicas y la cierran. Y luego de esa, nos inventamos otro que le llamamos “Dile a...”, una variante que era dile algo, dile a alguien algo que piensas de algo. No, por ejemplo. Hubo un diputado del PP, hace unos cuantos años, que dijo un día que, como estadísticamente las mujeres duran más años que los hombres, tienen una esperanza de vida mayor, habría que bajarles un poco la pensión. No sé si te acuerdas de aquello. Entonces yo, conseguí el mail del diputado y dije “Dile al diputado Trocóniz lo que piensas de esto”. Bueno, se preparó un pollo acojonante. Y me llamó un día y me dijo: te lo pido por favor, si rectifico ¿lo quitas? Digo, mañana mismo. Dame unas declaraciones rectificando. Pero también lo usamos para causas buenas. Cuando se puso enfermo, se anunció que Serrat tenía cáncer, conseguimos un correo suyo, y dijimos a los lectores, “Dale ánimos”. Y fue acojonante. Miles de mensajes dándole ánimos.

Dándole ánimos. Y nosotros publicamos una selección de ellos. Y cuando salió del hospital me llamó, y me mandó una carta dando las gracias. Que publiqué arrancada en primera. Agradeciendo a los lectores, joder, que si no es por ellos. Eso le llamábamos “Dile a”. Dile a alguien algo que piensas de algo. El Dile a. Eso fue demoledor. Como ejercicio de periodismo, te vale para todo, te vale para hacer lo que te de la gana. Detectas lo que quieras. Quieres saber yo que sé, qué parques infantiles están rotos.”

#### 01.34.30 DIARIOS DE PAGO SE PERCIBEN COMO MENOS

P-Creo que era José Antonio el que decía, no es que se hace un periodismo, los periódicos de pago escriben para las fuentes, no escriben para los lectores, pero es porque ellos han abandonado su modelo de negocio. Ellos se han olvidado del periodismo...

“Se han olvidado del cliente principal que es el lector.”

#### 01.35.30 LOS DIARIOS GRATUITOS SON BENEFICIOSOS PARA LA SOCIEDAD

P-Me hacía gracia leyendo la historia que era: dos antiguos maoístas fundan, los dos tíos de Metro son dos antiguos maoístas. Yo digo, joder, dos tíos maoístas crean la fórmula Metro en Estocolmo. Sí, sí, qué bueno. Y además que era el tiempo de lo gratis...

“No, oye, es que, ¿te acuerdas que lo decías en el Manifiesto de Madrid de la Prensa Gratuita. Joder, nosotros hacemos sociedad. Somos unos medios que, yo creo, que hacemos una labor social impresionante.

#### 01.36.05

P-Lo que veo es que no se gana dinero. Me preocupa el que el modelo de negocio, parece no rentable. Yo cojo los números de Metro a nivel internacional y han ganado dinero dos años, en estos últimos años...

“No, pero yo creo que se puede. Se puede. Perfectamente. Han coincidido con la crisis y con demasiada saturación del mercado. Muchos vinieron pensando que esto era Jauja.”

P-Es que no tiene sentido económico. Porque yo me dedico a hacer estudios de mercado. Y entiendo que, si va a entrar alguien en 12 ciudades, habrá hecho un estudio de mercado. Y sin hacer un estudio de mercado ya ves que no da para...

“Si lo hubieran hecho seriamente, se hubieran dado cuenta que la operación no podía ser esa. Para nada. Al margen de que ya estábamos dos. Ya estábamos los dos grandes internacionales. Schibsted y Metro. No tenía ningún sentido.”

P-Lo que dices tú, de la información que te da el EGM. De ver las tripas, de tal, ese análisis...

“Si hubieran hecho eso, no les habría pasado.”

P-Porque a ti te permite tomar decisiones. Oiga, pero ¿cómo se va a meter en esto? Y ¿cómo lo compra después Vocento? Porque tú dices, aquí hay un negocio

“Y lo que paga. Es la locura absoluta. 133 millones de euros por el Qué! no había ganado dinero ni se le veía que fuera a ganar dinero nunca.”

P-¡Qué negocio! ¡Qué negocio! Dice, aquí el negocio está en vender empresas, no en vender (diarios) gratuitos...

“Hombre, no sé si toda la operación Castellanos, no la montó para eso. Para engordar el pollo. Digo desde el primer día. Y colocárselo a algún incauto.”

P-Desde el primer día lo parece.

## TRANSCRIPCIÓN PARCIAL Entrevista nº 18

Grabación nº: Carpeta A. Archivo nº 18.

Archivo sonoro y Notas manuscritas.

Duración: 87 minutos.

Fecha: 16/09/2010

Hora: 11.00

Lugar: Sede de Agerón Internacional en Vía de las Dos Castillas,  
Pozuelo de Alarcón (Madrid)

Nombre: José Luis Vara Collado

Empresa: Vara Marketing Media. Con anterioridad, Grupo Consultores  
ESIC Business SchoolCargo: Consultor de Medios de Comunicación. Ex Socio Director  
Profesor de postgrado de Comunicación

## RESUMEN ENTREVISTA

## 02.30 VARIOS MODELOS DE DIARIOS GRATUITOS

Entiendo que hay varios modelos de diarios gratuitos. Has hablado de cuatro diarios nacionales, pero “los cuatro (diarios gratuitos) digamos nacionales no son nacionales. Tienen una distribución, que lo primero que ha atendido son las Áreas Nielsen, por temas de comercialización y demás. Pero que no son nacionales, es decir, ninguno tiene implantación nacional. Le pasa igual que a los diarios de pago, que realmente llamar diario nacional... sí, están en todas las capitales de provincia, pero no tienen el mismo peso en cada una de ellas”.

“el modelo de distribución (de los diarios gratuitos) podría ser incluso mejor que el de los diarios (de pago) nacionales.”

## NO TIENEN DISTRIBUCIÓN NACIONAL

Los diarios gratuitos son medios complementarios en las campañas de publicidad entonces les exigen una distribución en grandes áreas urbanas. Quizá incluso es mejor que los diarios de pago, ya que los demás fuera de Madrid están por detrás del local. Como ellos pueden repartirlo donde quieran, pues su distribución es mejor.

## 04.50 EL MODELO DE NEGOCIO DE LOS GRATUITOS EN ESPAÑA ES UNA VARIANTE DEL MODELO NÓRDICO

He observado de todas maneras que al principio en la boca de los metros los cogían todos y ahora no todo el mundo coge todo lo que les dan. Ahora hay una selección. Y eso tiene que ver con el modelo de negocio que implantaron los nórdicos. El modelo en España se aleja del modelo nórdico. Que era un modelo de éxito. El modelo nórdico era eminentemente comercial. Dan noticias, no tienen opinión. Es decir, era información de servicio.

En España los diarios gratuitos por “culpa” de José Antonio Martínez Soler son diarios con opinión. Son los mismos de los de pago pero no cuestan. No verás gente de derechas cogiendo el 20 minutos y gente de izquierdas cogiendo el Qué! Son editoriales, tienen columnas de opinión, los titulares y las noticias las enfocan sesgadamente, en el buen sentido de la palabra “sesgar”...

06.30

Arsenio Escolar es el presidente de una de las dos asociaciones de prensa gratuita. Empezó en el Claro, Prensa Española con Axel Springer, lo montamos y cogió el modelo del Bild Zeitung alemán, de poco pago, a precio reducido. Y Arsenio lo estudió muy bien.

## 07.10 CONCLUSIONES DEL MODELO

Editorialmente el modelo de los diarios gratuitos es distinto Del modelo nórdico.

En cuanto a logística y distribución ha seguido y mejorado el de la distribución de los diarios de pago. ¿Por qué mejorándolo? Porque como sabe a dónde tiene que ir publicitariamente pues ahí mete ejemplares. El otro depende de que se lo compren.

Esta es la gran diferencia, el modelo de distribución “directa”. Hay un público ahí y voy a por ellos.

#### 08.00 ESTATUS DE LOS LECTORES DE LOS GRATUITOS: EL MÁS ALTO DE LA PRENSA

Ha conseguido que el nivel cultural y estatus de los lectores de los diarios gratuitos es de los más altos de la prensa. Donde dan el golpe los diarios gratuitos es en el público universitario por la hora y medios de transporte público. El público se parece al de la TV y al ser masivo se llega a un público muy parecido al de España, aunque con más alto nivel cultural. Por este público más amplio, los diarios gratuitos abren el arco de los posibles anunciantes que puede incorporar. Es un medio complementario a la TV que es medio principal y aporta públicos a los que la TV llega en menor medida. En prensa no verás a Danone y sí en la prensa gratuita. Encuentra el planificador ese público de compradores de alimentos o de servicios de ocio.

#### 10.30 OTROS MODELOS

El modelo de diario gratuito local Vocento que lleva asociado un gratuito a su local de pago, además de una radio y una tv, ahora en menor medida con la venta de La 10. Pero le aporta otros públicos que no tenía con los diarios locales líderes.

Otro modelo de constructores locales, que es otro modelo. El de El Global, de la constructora del Grupo Rayet. El Grupo Gente que era de una familia de Burgos de un grupo empresarial de Tragaperras. Asociado al PSM y asociado a la facción Gómez sale un gratuito que se llama A pie de calle que va a dirigir Concha Minguela, que dirigió Gente en Madrid, con 100.000 ejes y que durará posiblemente lo que dure la campaña electoral. No se libra el modelo de negocio de la influencia política. Han visto que tiene buena penetración.

#### 13.40 CONCLUSIÓN: SU GRAN DEBILIDAD: SU DEPENDENCIA EXCLUSIVA DE LA PUBLICIDAD

“El punto débil fundamentalmente es que depende exclusivamente de la publicidad”. “y ESO SE HA NOTADO, PORQUE CLARO, Tú a la rotativa le puedes decir que tire hasta el infinito, si hay alguien que te aguanta económicamente la tirada”. Pero cuando baja la publicidad no lo puedes aguantar. Los números no salen. Hemos pasado de tiradas de 1,2 millones de ejes En Madrid a distribuciones de entre 600 y 700 mil ejemplares, 20 minutos y Qué! ADN va bajísimo.

#### 14.30 POR QUÉ DESAPARECE METRO

“¿Sabes por qué desapareció Metro? Porque era el único que tenía modelo nórdico.” Aquí nos han acostumbrado a que sean periódicos “de verdad”, le faltaba la chicha. Es el que más ha funcionado realmente. ADN es un empeño personal de Pepe Sanclemente.

#### 15.20 MODELO NO EQUILIBRADO

No da dinero. Yo creo que puede ser rentable en una operación a mucho tiempo. Si el mercado publicitario seguía creciendo. Pero había que tener un equilibrio económico, entre las ambiciones de grandes tiradas, los costes y los ingresos. Querían llegar a todo el mundo, pero la publicidad no da para eso. La publicidad tarda en entrar. En Madrid y m@s no entraba. Cuando les compra Schibsted, estaban no con el agua al cuello, sino por encima.

El modelo de negocio, editorial, que nos gustaba a todos al principio, no era rentable, Un modelo que quiere competir con la TV y con la prensa de pago, no es rentable si no consigue tiradas de 2 millones de ejemplares. Y no daba. El que sí daba era el modelo nórdico que no competía con los dueños de la opinión. Era solo información comercial. Al coger el modelo editorial, esa elección en las bocas de los metros, que nosotros hemos observado en un estudio, viendo cómo funcionaban, empezamos a ver, en 50 bocas, que la gente seleccionaba absolutamente el diario gratuito que cogía. No es científico.

Han cambiado el modelo editorial pero no han conseguido batir a los diarios de pago. Les hizo daño, pero no les batió. Empezaron mal, prohibiéndolo a los kiosqueros, los

50 metros, etc. se equivocaron. Pero luego se dieron cuenta y los han comprado. Como la operación de Qué! que es una barbaridad. En una estrategia de bloqueo. Una barbaridad la compra de Qué! por Vocento.

#### 20.50 ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

“Yo creo que tanto con los gratuitos como con internet, han tenido una mala política. Porque en vez de entrar de un modo creativo, y de un modo digamos de un modo empresarial, han entrado defensivamente, y claro los modelos son totalmente distintos, y se han equivocado. Ahora parece que están mejorando el posicionamiento. Ahora están intentando entrar ya razonablemente. Nosotros hemos hecho el año pasado un proyecto para convertir gratuitos (de papel) en gratuitos on-line. En el camino, la prensa se está dejando mucha inversión, al pasar de papel a internet.

#### 22.00 DIFICULTAD DE LA MEDICIÓN

Es más complicado. Porque la prensa tiene problemas con la medición. No le da suficientes argumentos a los planificadores para que inserten en ellos su publicidad. “Si vende por perfil se muere. El problema de la prensa de pago es por GRP. Si la prensa quiere vender GRPs, la prensa se muere. Porque tendría que vender 20 veces más barato y se le caerían sus presupuestos”. “No puede ni debe vender por GRP”. Mientras se siga vendiendo por impactos brutos, la prensa no tiene nada que hacer. Si vende por perfil se muere.

El problema es la medición y estás vendiendo por año móvil, igual que la radio, con datos del año pasado.

#### 26.30 LOS JÓVENES NO ENTIENDEN LA PRENSA DE CALIDAD

Los jóvenes no entienden lo que leen y no les gusta. No sabe leer, ni quiere leer. Por eso la prensa se está yendo a textos más cortos, a predominio de lo gráfico. Las columnas que era lo que sostenía el periódico, ya casi no se lee por lo que dice, por el contenido. El público que va quedando en la prensa es más especializado y culto. Y si quiere abrirse tiene que dejar de ser un tocho de texto. Y ser más fácil.

#### 29.10 PRESCRIPCIÓN ES LA PALABRA CLAVE DE LA PRENSA DE PAGO

Lo que se intentó fue el Claro, de una prensa más sencilla, más fácil. Aquí la prensa siempre ha sido seria. La palabra clave de la prensa de pago es PRESCRIPTIO. Prescripción. Eran los diarios los líderes del prestigio. Ese modelo que se ha ido modificando, va a volver. ¿Hasta cuándo va a ver papel? Hasta que nuestra generación caiga. El papel, me da igual. El intento de popularizar el diario al final se va a cortar y se va a ir a un público formador de opinión, y prescriptor de productos y servicios.

#### 32.10 MODELO DE FUTURO DE LA PRENSA DE PAGO

Probablemente un modelo de la prensa sea la unión de la red y el papel. En la red estás dando noticias minuto a minuto y luego el fin de semana, ese tipo de prensa tipo El Imparcial con 16 cuadernillos, económico, deportivo, el análisis de todo lo que se ha estado emitiendo durante la semana. Se está estudiando este tipo de modelo.

#### 33.40 A LA RADIO NO LE AFECTA

Fíjate que el modelo que se salva de todos es la radio. A la Radio, Internet no le hace daño. Es un 4% ó 5% de la actividad cerebral. Puedes hacer muchas cosas escuchando. De los medios tradicionales es al que menos le afecta. Sigue igual, no tiene que hacer muchos cambios. Parecía que la Radio se iba a hundir, es el que menos cae la publicidad. Evolucionar. La puedes oír por Internet...

#### 35.00 LAS TRES FUENTES DE INGRESO DE LA PRENSA DE PAGO

La publicidad, la venta al número y las promociones. La Promoción está entre 23-25%. A la larga, está compensando la caída de ventas. La caída de la publicidad está por ver, puede ser coyuntural, pero las ventas se están día a día cayendo. Cuando yo empecé estaba en el 50% de ventas y 50% de publicidad. Después se descompensó y pesó más la publicidad 80-20%. Luego se ha ido estabilizando. Ahora se ha repartido con el 23-25% de la promoción, que yo creo que es excepcional.

#### 36.00 LA PROMOCIÓN

En el modelo de negocio de prensa, ese prestigio, lo que te ofrece la marca que está soportando tus opiniones (lees ese periódico porque es afín a tus opiniones y porque las refrenda). Si ese periódico que es tu partner y el que te refrenda pues lo vas a tener en cuenta, pues es una garantía.

Calamaro dice que le ha decepcionado con los medios porque opinan de música los becarios, que no tienen ni idea.

### 38.00 OBJETIVO DE LAS PROMOCIONES

Al principio creíamos que las promociones eran para vender más ejemplares. Cuando se empezó con ellas. Eso fue un ciclo. Le vendía promociones al ABC. Eran para ventas de ejemplares. Hizo que se vendieron 20.000 ejemplares más. Se quedaban mientras estaba la promoción. Después se quedaba un 1,8% residual en el periódico. Muchos tiraban el periódico. El bus valía menos que lo que llevaba encima el bus (el periódico es eso que viene con la sartén).

### 39.00 CURVA DE PARETO EN LAS PROMOCIONES

¿En qué ha derivado la Promoción? Pues ahora es una fuente de ingresos autónomos muy importante, se compran los productos por el poder de prescripción de la marca. Ahora lo que es, es una fuente de ingresos muy importantes. Está funcionando mal: cuando terminan la promociones, cae. Lo hacen igual que los de los fascículos. Una curva de Pareto. El lanzamiento y el segundo número aumentan mucho las ventas, pero luego vuelven a igualarse casi a lo de antes. Eso era cuando se regalaban. Ahora lo sabes y le das al kiosco el material preciso. El problema del kiosco es la saturación. Le pagas bien, y les tienes contento en el sentido de que le das lo que necesitan y les dejas vender los remantes durante 3 ó 4 semanas.

Las 3 fuentes de ingreso de la prensa de pago se ayudan mutuamente.

La contextualización de los productos que promocionas es una cosa muy importante. Ahí rompió el molde La Razón (Andrés Navarro).

### 44.05 LAS DEVOLUCIONES TIENEN UN LÍMITE

“El ajuste tiene un límite, en cualquier caso. El periódico nunca puede agotar. O sea, la devolución cero técnica es cuando en cada kiosco queda un ejemplar. Porque si no queda ninguno compran a la competencia. No solo no compran el tuyo, sino compran a la competencia.

Un viejo director de distribución decía hace muchos años y vale para hoy: “La única política que conozco es llegar el primero (al kiosco) y no hacer ceros”. Nunca quedarte sin ejemplares en el kiosco. Ahora mismo yo creo que se podría ajustar mucho más la devolución. Pero Los más viejos de la prensa están en los departamentos de distribución de los diarios. Están los veteranos y son poco amigos de cambios. Les parece que si hay menos papel en el kiosco que tus competidores hay más, parece psicológicamente que están bajando las ventas. Hay que buscar un equilibrio. Un 25% de devolución es una barbaridad que no se ve en ninguna rama del comercio.

“El lineal (como el de la gran distribución) lo produce la propia pila de papel”. Si no pones mucho papel no encuentras tu periódico. No se ve. Funciona y no sabemos hasta qué límite.

### 48.25 EL KIOSCO

“Lo que no te dice Eduardo (el kiosquero) es lo que ganan. Hicimos una encuesta en 1976-77 para Rizzoli estaba sobre las 200.000 pesetas mensuales. Ahora comparada se habrá achicado pero no ganan poco. Yo le diría a Eduardo que se compre un ordenador. Quieren que se lo den todo los editores, ellos pueden informatizar el kiosco y ganan suficiente para hacerlo. Antes se levantaban a la misma hora y tenían que estar hasta las 8 porque había vespertinos. Ahora a las 3 y media, cuatro de la tarde se van a su casa.

### 50.40 CADENA DE VALOR

Más o menos el kiosco un 20%. Más o menos la distribución otro 20%. Y el Editor un 60%. Aproximadamente.

### 52.10 LECTORES QUE NO PAGAN



Toda la parte de audiencia que no paga, se está financiando para conseguir audiencia. Si fuera solo por los que compran la prensa de pago la publicidad no entraría.

#### 52.50 LECTORES POR EJEMPLAR Y PROBLEMAS DE LAS ENCUESTAS DEL EGM

La prensa de pago en cuanto a los lectores por ejemplar el EGM tiene un problema con los periódicos progresistas. He estado trabajando con PRISA y Prensa Española. El problema son las pautas que se les da para las sustituciones de los hogares que no abren. A cada encuestador le das un número aleatorio de hogares. En los hogares de las zonas predominantes de los diarios conservadores se abre menos la puerta a los encuestadores. Esto es así salvo en Andalucía que el ABC es líder y se mantiene la costumbre en los bares del palito con el periódico y entonces el líder sale más. Hay que darle un vuelco al EGM. En investigación estamos trabajando como hace 40 años sin tener en cuenta las nuevas tecnologías. No se le quiere meter el diente por dos motivos: puede deshacer ingresos y puede costar mucho dinero. Tendríamos que tener uno Estados Generales de los Medios como hizo Sarkozy en Francia con los Estados Generales de la Prensa.

#### 57.00 FUTUROS DE LOS DIARIOS

La crisis va a poner a cada uno en su sitio. Los gratuitos tienen que ajustar, bajar, todavía más su distribución. Tiene que ajustarse a la realidad del mercado. El diario gratuito lo veo como un soporte complementario, absolutamente válido.

Es Prensa y es Exterior pues lo ven otros que no leen en el transporte público. Es como una valla en el transporte público. Tiene que optar entre tener un modelo de información aséptica y servicio, o un modelo actual de información "sesgada" o información ideológica como los demás diarios.

El vespertino la distribución es muy de diáspora. Por la mañana todo el mundo va a la misma hora y por la tarde sin embargo hay dispersión. Concentración vs Dispersión.

La prensa de pago la veo con menos lectores, menos distribución, pero más segmentados., con poder de prescripción. Con un poder de prestigio fuerte van a seguir las promociones, pero tendrán que estar más en el contexto en el que está el público al que sirven. Tendrán que buscar otras cosas pero en el contexto del diario y del público al que se dirigen.

01.01.00

"Vocento ha repetido el modelo defensivo que inaugura con Nervión."

"No hay barreras en absoluto, es simplemente inversión." (En el modelo de prensa gratuita).

"Mini Diario el primero de todos, pero con un modelo de información local."

#### 01.04.10 PUBLICIDAD DE LAS GRANDES EMPRESAS QUE NO ESTÁ PLANIFICADA EN UNA AGENCIA

Pero sale en publicidad porque esa inversión (la de las grandes empresas para mantener la opinión y el prestigio) la tienes que justificar. Pero esa publicidad no está hecha en una planificación de medios. Cuando en 1986 Guillermo Luca de Tena llama a Ansón, el ABC estaba en quiebra absoluta. Le ficha para mantener el periódico. Le llaman para salvar el periódico y Ansón se visita personalmente a 100 grandes anunciantes y consigue el compromiso de 20 millones (de pesetas) al año de cada uno de ellos. Luego los departamentos comerciales ya se pondrán de acuerdo en cómo se aplican esos 20 millones. Consigue 2.000 millones del año 1986 y salvó al periódico.

Ese tipo de publicidad lo tienen que ahora, los grandes medios de pago, tienen que mover cada vez más, pues en las planificaciones no tienen mucho que hacer en cuanto a audiencia frente a la Internet o a la Televisión. Está quizá más ligado al Patrocinio que a la publicidad, pero la visualización es publicitaria. En vez de hacer como una lista de patronos. Se procura que no entre publicidad táctica en esos acuerdos, sino publicidad institucional o corporativa.

Telefónica, BBVA, Santander, Caja Madrid, eléctricas, por ejemplo.

Los gratuitos una línea que podían hacer parecida es con empresas de consumo con lanzamiento de producto o con empresas de ocio y comunicación. Si se arreglara el

mercado de la discografía podrías cambiarla por publicidad de sus discos. Incluso entrando en el negocio editorial. Esto sería comunicación comercial no pura cuya visualización sea eso. En los periódicos de pago no debería tocar el “core” del diario, los contenidos editoriales clave. Habría que actuar en términos no sensibles de los contenidos del diario. Las agencias de medios están intentando entrar ahí y organizarlo.

#### 01.17 LOS DIARIOS TIENEN MUCHOS PROBLEMAS

“(Todos los diarios están) en pérdidas y con muchísimos problemas.”

#### TRANSCRIPCIÓN PARCIAL Entrevista nº 20

Grabación nº: Carpeta A. Archivo nº 20.

Archivo sonoro y Notas manuscritas.

Duración: 54 minutos.

Fecha: 22/09/2010

Hora: 17.20

Lugar: Sede de IESE Business School, en Camino del Cerro del Águila, 3 (Madrid)

Nombre: Prof. Julián Villanueva

Empresa: IESE Business School

Cargo: Director de Departamento de Marketing  
Profesor Asociado de Marketing

#### RESUMEN ENTREVISTA

##### 03.30 NEGOCIO DE NICHOS, NO SUSTITUTIVO, CON CIERTO PERJUICIO

El negocio al no ser rentable, es como una línea aérea en una ruta poco transitada (un negocio de nicho).

La prensa gratuita no es un sustituto de la prensa de pago y le puede perjudicar en el sentido de que la gente se puede dar por leída.

##### 08.00 LAS DEVOLUCIONES ES UN TEMA DE PREDICCIÓN DE DEMANDA

La gran cantidad de devoluciones (25%) es un tema de previsión de demanda, estructural, por su incapacidad para predecir la demanda. No son capaces de saber cuánto van a vender. Entonces les interesa sobreproducir. Y en revistas son más altos. Aunque tuviesen información de los puntos de venta, les costaría mucho predecir la demanda ajustadamente.

##### 10.30 EL PAPEL VA A MORIR

Este debate ya no es tan interesante porque “Soy de los que pienso que el papel va a morir”. En unos años se distribuirá periódico en papel pero será minoritario, para los románticos.

Para mí en el sector este hay varias incógnitas. Por ejemplo, La Vanguardia. Tiene una marca increíble, el más alto número de suscripción, unos contenidos locales magníficos. ¿Cómo no se dan cuenta de que tendrían que montar un modelo de negocio nuevo sobre esa marca y ese cliente.

Decía el director general de La Vanguardia que estaban “impregnados de tinta hasta los huesos”.

##### 12.40 CANAL DE DISTRIBUCIÓN SOBRE LA MARCA DEL DIARIO DE PAGO

En mi artículo, en el Libro Blanco de la Prensa Diaria, hablaba de los diarios como Canal de Distribución. Esta es una línea de negocio nueva que se podría montar sobre a marca, dirigidos a los consumidores que puedes conocer. Tienen unas grandes marcas. Pero es muy difícil de monetizar.

He leído que en Estados Unidos ya la gente sigue más las noticias por las redes sociales, que por las páginas web de los periódicos. Yo lo hago y tienes la sensación

de estar al día y de estar como más avanzado; y de cosas que nunca encontrarás en un diario.

#### 17.40 MODELOS DE NICHOS EN DIARIOS GRATUITOS ESPECIALIZADOS

Los diarios Negocio o Diario Médico, siguen otro modelo de negocio distinto.

#### 19.30 EL PROBLEMA DE LA CREATIVIDAD

La creatividad y el talento están en la Televisión. Entonces la creatividad para la prensa la sacaba adelante cualquiera en producción. Se deberían organizar concursos de creatividad.

#### 20.10 EL AUTÉNTICO PROBLEMA ES LA MEDICIÓN

El problema de la prensa es el de la medición. ¿Cuánta gente te lee? Pero no sabes cuánta gente llega realmente a la página 13 donde tienes tu anuncio. Con Zinio, una plataforma digital se podría saber exactamente cuánto tiempo estás en cada página de la revista. Escribí un caso sobre esto.

#### 21.25 EL VERDADERO PROBLEMA: LOS IMPACTOS REALES DE LA PRENSA

Llegué a la conclusión de que a la mayoría de los editores no les interesaría medir eso, pero a los anunciantes sí. Para saber su C.P.M. (Coste Por Mil impactos) El gran dilema es cuando el anunciante vea esos datos qué pensará ¿Qué su coste, su C.P.M. es mucho más alto de lo que pensaba?

#### 24.00 LA PROMOCIÓN ES RENTABLE

En PRISA sí que ganaban dinero con las promociones. Era rentable. Cuando me lo explicaron es cuando se me ocurrió el tema del canal de distribución.

#### 25.00 EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN TRADICIONAL ESTÁ MUERTO

“El kiosco es un canal muerto.”

#### 26.00 INTERNET NO CUBRE TODOS SUS COSTES

“Los ingresos no saltan a Internet.” Con la publicidad de internet no conseguirían pagar toda la operativa del negocio.

#### 27.00 EL PAPEL SOPORTA UNA PARTE TODAVÍA MUY IMPORTANTE DE LOS COSTES FIJOS

“Todavía hay mucho negocio de papel que soporta parte del coste fijo”. Los ingresos de papel soportan una parte muy importante del negocio.

#### 28.10 LO QUE HACE CARO A UN PERIÓDICO: OPINIÓN Y PROFUNDIDAD

Realmente lo que hace caro es el periodismo de investigación. Lo que hace caro un periódico de información generalista es la opinión y la profundidad.

Si se cerrara el papel se tendría que contratar a determinadas personas que ahora está soportando la otra cuenta de resultados.

Si el papel desaparece, el modelo de negocio de prensa generalista de opinión y profundidad, ¿podría ser rentable? ¿Se reproducirá en el tablet?

Tengo un artículo sobre el colapso de la prensa.

#### 35.00 ¿SE PUEDE TRASPASAR EL MODELO DE INFLUENCIA A INTERNET?

La duda que yo tengo es que la prensa ejerce de contrapoder ante los políticos. Hacen una parte de contenido de periodismo de investigación que es también la que les diferencia, tiene una repercusión social muy importante por su impacto y hace marca. El resto de la información la puedes ver en cualquier otro medio. ¿Podría Internet hacer rentable un modelo de prensa gratuita en Internet, pero con influencia, de una prensa de contrapoder? ¿Con influencia o no? Si la respuesta es no, es muy grave. Porque no habría un contrapoder social.

#### 37.20 LOS CONFIDENCIALES TIENEN NO CUBREN ESA FUNCIÓN

Los confidenciales no cubren ese aspecto, no es tan serio, no tienen tantos medios, no sustituyen el papel que hacen los grandes diarios impresos. Un Blogger tampoco podría realizar esa función. No tendrían la difusión, serían muy vulnerables, etc. Que colapse un grupo editorial como ciudadano no me importa, pero sí que se siga cumpliendo esa función.

#### 41.00 MEDIOCRIDAD DEL LECTOR Y DE LOS CONTENIDOS

Tendencia a la mediocridad en el ciudadano, en el lector. Cuando ves la cantidad de tiempo que gasta en Internet y en qué contenidos. Se profundiza mucho menos, está peor informada y con menos preocupaciones por alimentarse intelectualmente. Nunca hemos tenido tanta información. Dato de Google del crecimiento de contenido en la red. Cuando ves el crecimiento de contenido, lógicamente tiene que ser más mediocre. No se puede mantener la calidad del contenido con esos ratios de crecimiento.

#### 49.30 MODELO DE INFLUENCIA EN EL NUEVO ENTORNO TECNOLÓGICO

¿Quién va a ejercer ese modelo de influencia? El columnista con su opinión tendrá su realización en internet, en blogs, etc. Pero ¿se replicará el modelo de la prensa de investigación e influencia?

#### NOTAS PARCIALES Entrevista nº 26

Sin registro sonoro. Notas manuscritas.

Duración: 2h.

Fecha: 28/07/2008

Hora: 14.30

Lugar: Sede de Metro Directo, en Serrano (Madrid)  
Restaurante Pedro Larumbe, CC. ABC Serrano (Madrid)

Nombre: Carlos Salas.

Empresa: Metro Directo (diario gratuito)

Cargo: Director

Tenemos 12 ediciones más 1 edición nacional, para donde no tienen edición propia.

El anunciante busca romper y entrar en el editorial.

Los cuatro diarios PG están perdiendo dinero.

Hacemos lo mismo. 20 minutos con 230 empleados y nosotros con 58.

28-32 páginas, 20 páginas por Internet,

Tenemos cuatro veces más productividad.

En Suecia/Noruega hay 2 pago más 1 gratuito. La fusión de Schibd y Metro. Schibd ha comprado el 35% de Metro.

“En España hay que hacer algo”, ha declarado el presidente de Metro. Algún acuerdo, en Distribución, en Publicidad, en Cabeceras...

Vocento ha pagado 128 millones € por Qué! y tiene unas pérdidas de 1 millón de € al mes. Está en las cuentas de Vocento. Ha ganado con Internet una parte. Ganan en periódicos de provincias donde no tienen competencia. ABC está en “break-even”.

El futuro es web y gratuitos. Internet tiene el mayor crecimiento. Se lo llevan Google y Microsoft.

Los gratuitos crece el número de lectores, pero ninguno gana dinero. En el último EGM ganan más de 600.000 lectores:

2.911 20 Minutos

2.200 Qué!

1.835 Metro

1.800 ADN

Casi 9 millones de lectores. Más audiencia que toda la prensa.

Los periódicos de pago obtienen más negocio, pero no más lectores.

Los periódicos gratuitos ganan lectores, pero no consiguen negocio.

Gratuitos: pueden competir en Internet:

3ª web más vista: 20 Minutos

10ª web más vista: ADN

Metro está muy abajo y está subiendo. Nuestro objetivo es estar a fin de año entre las 20 webs más vistas.

20 Minutos apoya mucho la web con el papel: “si quieres saber más...”

La clave de la PG: 1ª está regalada, con ello está basada en “lo interesante”. La PT está en “lo importante”.

Pantallazo de noticias de El Mundo.es, las 10 noticias más leídas son otra cosa. No coincide el ranking de lo más leído con lo más importante. El Gratuito sintoniza mejor.

El PG:

1º lo LOCAL = lo que pasa a tu lado

2º lo INTERESANTE = sensacionalista

3º el SEXO = lo emocional, lo criminal, lo social

Siempre lo atractivo.

La gran noticia económica es un breve.

¿Cómo le afecta al lector de Metro esta noticia?

Ha cambiado el punto de vista del lector al poder.

Acto de autoafirmación intelectual de ir al quiosco “Déme ese periódico por el que voy a pagar”. La PG no es un acto de autoafirmación intelectual. No quieren que les vean.

PG camino del Teletipo a la Información propia. Y dar exclusivas.

PT = más fotos en portadas en El País

El texto se va achicando, las historias son cada vez más humanas. La PT y la PG van acercándose.

El concepto es consumo, es Carrefour. Una fuerza tremenda, la fuerza de la opinión.

Hay un solapamiento de lectores: de 8,5 millones pueden ser 4 millones de lectores que leen los 4 diarios de PG.

PG el MODELO es muy bueno: TÚ HACES AL LECTOR, vas a su búsqueda, LO FABRICAS, lo encuentras. Su equilibrio (el del modelo) es la Publicidad, entre Costes e Ingresos publicitarios. Te da poder, dinero, influencia.

Cuando entran otros se rompe (el equilibrio). En PG la entrada es inmediata, es un mercado aparentemente muy atractivo.

Yo llego a x mil ejemplares, hay un 2% de diferencia entre Tirada y Difusión.

La PG es mucho más eficiente en Costes. Lo puedes medir mucho mejor.

ELIMINA EL RANGO DE INCERTIDUMBRE muy alto de la PT.

SIEMPRE VENDO. No dependo de las buenas portadas, aunque las buenas portadas sí venden.

Teletipo: 20%

Teletipo elaborado: 30%

Noticias de redacción (nuestras): 30-50%

(Medir porcentaje de las noticias)

El concepto del gratuito ha cambiado.

Me contrataron para dar algo propio. Más enfoque diferente, Más información propia.

La próxima batalla es la diferenciación, la personalidad. Me entretienen, pero son muy iguales.

20 Minutos: Serio, más político, tipo prensa de pago

Qué!: Divertido

ADN: Diseño, raro

Metro: joven y fresco. Menos político, más “tequi”, iPhone, más de mujeres, muy femenino, no solo como siempre. Más optimista, ante la crisis ayudar a la gente.

He aprendido que “Hay que apostar por los temas”, que siempre dice Pedro J.

#### TRANSCRIPCIÓN PARCIAL Entrevista nº 30

Sin archivo sonoro. Solo notas manuscritas.

Duración: 40 minutos.

Fecha: 27/07/2010

Hora: 17.00

Lugar: Sede de APM, Asociación de la Prensa de Madrid (Madrid)

Nombre: Fernando González Urbaneja

Empresa: Asociación de la Prensa de Madrid

Cargo: Presidente

La entrevista se desarrolla en la sede de la Asociación de la Prensa de Madrid, en la calle Juan Bravo, en el despacho del presidente.

Hace un año Urbaneja presentó en el Foro de la Nueva Comunicación a Arsenio Escolar, editor de 20 Minutos en su conferencia sobre la prensa gratuita (PG, en adelante). En su presentación del 4 de marzo de 2009, Urbaneja afirmó que la PG “no es un invento menor”, que “ha llegado para quedarse” y que en este fenómeno “hay una fortaleza interna”. El presidente de la APM afirmó que, como ha sucedido en otros fenómenos y es habitual en España, la PG “se implantó muy rápido”, “el país donde más rápido ha madurado la PG”, pues “ha envejecido también muy deprisa”. Que es momento de “sumar, que la confrontación entre la prensa de pago (PT, en adelante) y la prensa gratuita, destruye a todos, no suma y resta”. Por último, en este evento Urbaneja afirmó que “la PG y la PT pertenecen al mismo negocio: se dirigen al mismo cliente: lectores/ciudadanos y a los mismo clientes: anunciantes/ciudadanos”.

Le recuerdo a Urbaneja este evento y sus afirmaciones sobre que la PG y la PT tienen el mismo modelo de negocio, están en el mismo negocio.

Hice una ponencia corta en un congreso de PG y ya dije entonces “no son un mero soporte publicitario”. Nacen de la experiencia de las guías telefónicas que necesitan

espacio. El periódico le proporciona espacios de publicidad. Hay que ponerle contenido al periódico. Se trata de un periódico de poco coste, muy ligero. Que se pueda leer en el metro, que su tiempo de lectura no pase de 20 minutos. El contenido es una excusa para los anuncios. En la prensa de pago es al revés, lo importante es el contenido. Aunque el orden de los factores sea inverso, el resultado es el mismo. Tienen los mismos problemas que la prensa de pago. La razón última que explica su éxito son los lectores. Su cliente básico no es el anunciante. El anunciante es instrumental. El tema es el contenido. Tiene que tener lectores.

“Otras características: alta rotación, fácil consumo, costes muy optimizados. El modelo de negocio es el mismo. La prensa de pago necesita un acto volitivo del lector. La PG tiene más dificultades para fijar la clientela. El modelo de negocio es hacer contenidos que puedan soportar publicidad. Hay algún principio un poco idiota (la publicidad no puede ir arriba o abajo), no puede haber publicidad en la portada... Depende...

“No eran competencia, eran complementarios ya que tienen el mismo modelo de negocio y lo lógico es que se den juntas. Nunca extrañará que la PG haga prensa de pago ¿por qué no? O que las webs se pasen al papel, como la web “Político” que la mitad de su negocio está en un gratuito semanal de papel. O el fenómeno Huntington (¡que dicen que es comparable al NY Times!).

“Es el viejo debate de los sectores crecientes y los sectores declinantes. Las escuelas de negocio lo resolvieron hace tiempo. Está superado. No hay sectores buenos o sectores malos. Hay buenas empresas y empresas malas. Esa es la realidad.

“Son más importantes los contenidos que los soportes. Si no hay mensaje no hay medio. El periodismo de siempre es el que tiene futuro. El de interpretar y el de contar historias.

“La PG no ha perturbado nada a la prensa de pago. Ellos creyeron que sí les afectaba, pero no lo hizo. Tenían que haber crecido con la multiimpresión y la distribución descentralizada, pero no lo hicieron. No han aprovechado los avances tecnológicos.

“Hace dos o tres años hicimos una convocatoria con los distintos sectores. Los invitamos a venir aquí a la Asociación de la Prensa y a contarnos sus problemas. Vinieron los de la prensa tradicional, muchos editores de la prensa de pago y decían unas cosas que casi no se les entendía parecía que estábamos en el siglo XIX. Vinieron los de la prensa gratuita, cuatro, Arsenio, Isabel, Albert..., modernos con su powerpoint con las ideas clarísimas de lo que necesitaban y de lo que querían.

“¿Cómo no se les ocurrió a la prensa de pago crear la prensa gratuita? ¿Cómo no se les ocurrió a ellos?

“La prensa de pago está abandonando su propio modelo de partida. Orbyt me gusta, no sé si funcionará o no funcionará, parece que no va muy allá, pero por lo menos lo intenta. A ver qué pasa con la apuesta de The New York Times, será importante lo que pase.

“La prensa de pago nunca se ha orientado al cliente. La prensa gratuita ha sido mucho más marketiniana y ha ido a por el cliente. La prensa de pago está esperando que el cliente venga a ella.

“Me parece bien lo que está intentando ABC con la difusión compartida. Se están peleando entre ABC y El Mundo. ¡Hombre, que proteste El Mundo que hace exactamente lo mismo desde hace más tiempo! ¡Todavía si el que protestara fuera El País, que no lo hace, tendría más sentido! Están peleando por la segunda posición, que es importante para la publicidad.

“Si hay 14.000 ó 20.000 puntos de distribución de prensa de pago, que no sé cuántos hay pero que será fácil de localizar este dato, si tienes toda esa cantidad de puntos de venta, el riesgo de devoluciones es muy alto.

“La Prensa de pago tiene que ir a buscar al suscriptor. Las suscripciones son una clientela buenísima. En mi casa entre 05.30 y 06.00 entran tres furgonetas, cada una para traerme la suscripción de un periódico. Es una ineficiencia. Habría determinados servicios de proveedores distintos que los editores de prensa deberían integrar.

“No creo que ahora se lea menos, no estoy de acuerdo. Creo que nunca ha habido más lectores. Que la oferta se ha multiplicado mucho. Claro está que, a un precio más razonable, habría muchos más suscriptores. Por ejemplo, si integraran el reparto de la suscripción, bajaría el precio y se podría ofrecer más barata la suscripción. Porque yo, cuando me suscribo tengo dos beneficios: el periódico y el delivery (la entrega en mi domicilio). Si fueran más baratos a lo mejor en vez de tener dos suscripciones tendría cinco.

“Los diarios de pago deberían competir solamente en la elaboración del producto, en lo que les diferencia. En todo lo demás, deberían compartir proveedores y estructuras. El servicio sería mucho más eficaz si se unificara el reparto de periódicos.

“La crisis es de modelo, además de económica, de tecnología y de todo lo demás, la crisis es fundamentalmente del modelo. La crisis es que no sabemos. No sabemos en qué consiste la identidad del periodista, ¿qué es lo que tiene que contar? Esta es “la madre del cordero”. La cuestión es qué tipo de periódico hacemos. ¿Estamos contando lo que la gente quiere oír?

“Te llama la atención que la gente no lee sólo basura. La gente lee también temas que le interesan.”

## ANEXO OTRAS TRANSCRIPCIONES DOCUMENTOS DE INTERÉS

### FORUM DE LA NUEVA ECONOMÍA DE LA COMUNICACIÓN

4 DE MARZO DE 2009

(CONFERENCIA DE ARSENIO ESCOLAR, DIRECTOR DE 20 MINUTOS)

Presentación de Fernando González Urbaneja, presidente de la Asociación de la Prensa de Madrid.

CARPETA B, ARCHIVO Nº 6

02.00

“Arsenio Escolar, 52 años (...) Es demasiado joven para las cosas que ha hecho, pero es porque empezó muy pronto (...) Es como el Redactor jefe de su periódico (...) Es demasiado mayor porque pertenece a la generación (...) que llevamos demasiado tiempo en la peana (...) Lleva más de 35 años en este lío. Yo creo que esta crisis en la que estamos metidos nos va a barrer a todos, probablemente por méritos propios...”

04.10

“A Arsenio le va a tocar ser un poco transición entre nuestra generación (...) y la generación que viene (...) le quedan muchas cosas por hacer.”

05.10

“La Universidad y la (Academia de la) Lengua perdió un magnífico filólogo.”

05.50 PRENSA GRATUITA

“(La prensa gratuita) no es un invento menor. Yo creo que la prensa llamada gratuita, ha llegado para quedarse. Ahora está pasando por una crisis, una crisis seria, una crisis porque le pega más dura (...) La resistencia de ese sector a la crisis revela que hay fortaleza interna.”

06.20 ASIMILACIÓN MUY rápida

“Es curioso que la prensa gratuita en España ha hecho un proceso muy habitual en muchos fenómenos que vienen en España. Son fenómenos que llegan y se implantan muy rápido, maduran muy rápido, lo cual demuestra que esta es una sociedad con enorme capacidad para la innovación y para la adaptación de fenómenos que pueden venir de fuera. No se inventó en España la prensa gratuita pero (...), probablemente España ha sido el país donde más rápido ha madurado y mejor ha madurado la prensa gratuita y ha logrado una implantación. Y le ha pasado también, quizá fruto de esa ansiedad que caracteriza muchas de las cosas que ocurren en este país, que se



ha envejecido también muy deprisa. Es decir, que ha tenido una eclosión, una extensión, y de repente se ha encontrado ante una crisis que amenaza digamos de grave daño a todo el sector. Grave daño que es un grave daño de madurez. Y los graves daños de madurez tienen buenas consecuencias, porque habrá un proceso de decantación.”

#### 08.00 SCHUMPETER Y LA CRISIS

“Schumpeter decía que las crisis tienen entrada, pero también tienen salida. La cuestión es luego como sale uno. Eso es lo que no sabemos ahora. Primero, cómo vamos a salir, porque salir vamos a salir, y quiénes van a salir.”

#### 08.10 LA PRENSA GRATUITA DESPUÉS DE LA CRISIS

“La prensa gratuita maduró muy rápido, envejeció, y ahora tiene que transformarse, está transformándose. Y yo estoy convencido de que a la salida de la crisis (...) cuando sea, nos encontraremos en España con una prensa gratuita importante, relevante... e imbatible (...) imbatible en el sentido de que ocupará un espacio y ahí está, y significará oportunidades para los periodistas, para los anunciantes, y sobre todo oportunidades para el público.”

#### 09.00 PRENSA DE PAGO VS PRENSA GRATUITA

“Los tiempos están muy difíciles para nosotros, para los periodistas, y para el sector, para la prensa y para los editores, y que perder el tiempo en escaramuzas entre los propios protagonistas de la crisis sería malgastar el tiempo de forma extraordinaria (...) no conduce a nada más que a dañarnos unos a otros. La confrontación entre la llamada prensa de pago, o la prensa como la queramos llamar, y la prensa gratuita es una contradicción, que conduce a restar a los dos lados. No crea nada, destruye y yo creo que es un momento para sumar y crear valor (...) Creo que no es momento de confrontación, y que la prensa gratuita y la prensa de pago pertenecen al mismo negocio. Porque se dirigen a los mismos clientes que son los ciudadanos y viven de los mismos clientes que son anunciantes y esos propios ciudadanos.”

### FORUM DE LA NUEVA ECONOMÍA DE LA COMUNICACIÓN

4 DE MARZO DE 2009

CONFERENCIA DE ARSENIO ESCOLAR, DIRECTOR DE 20 MINUTOS

CARPETA B, ARCHIVO Nº 6

#### 13.00 CRISIS

“Es una crisis, en mi opinión (...), para la que estamos mejor preparados los diarios gratuitos para afrontarla que los diarios de pago.”

#### 13.20 CRISIS DOBLE EN DIARIOS DE PAGO VS CRISIS EN GRATUITOS

“Creo que la crisis de los diarios de pago es doble, es una crisis de modelo, es una crisis estructural, y es a la vez una crisis coyuntural, puesto que se han visto inmersos en la mala situación económica que nos sacude a todos. Mientras que la crisis de los diarios gratuitos, que es evidente también es, en mi opinión solo, coyuntural, es decir nos ha venido porque nos ha venido la crisis económica. Sin la crisis económica no estaríamos en esa situación.”

#### 14.10 IMPORTANCIA FENÓMENO DE LA PRENSA GRATUITA

“La eclosión de los diarios gratuitos, que comienza en España hace 9 años (...) es, en mi opinión, uno de los fenómenos más relevantes del mundo de la comunicación y de los últimos años (...) salvando internet probablemente sea el fenómeno de este siglo; es decir es más importante el fenómeno de internet para la prensa, pero creo que el segundo fenómeno más importante en Occidente y del mundo de la comunicación y el periodismo, ha sido la eclosión de los diarios gratuitos.”

#### 14.35 DIARIOS GRATUITOS HAN SIDO BUENOS PARA TODOS

“(Los diarios gratuitos) han sido buenos para todos. Prácticamente todos los afectados, han recogido, o están recogiendo, la bondad de la prensa gratuita. Han sido

buenos para los lectores, evidentemente. Han sido, creo, muy buenos para los anunciantes. Han sido buenos para los periodistas, para la profesión periodística. Para la democracia, el sistema de libertades (...). Y han sido incluso buenos para los diarios de pago, aunque ellos no lo quieran reconocer o alguno de ellos no quieran verlo.”

#### 15.20 PARA LOS LECTORES

A los lectores les hemos dado un medio muy eficaz de acercarse a la actualidad, un medio de información, de entretenimiento, de relación con el entorno, y todo ello sin ningún coste monetario para ellos, para el público. Porque (...) no nos pagan, nos pagan exclusivamente con su atención. Y nos sentimos extraordinariamente bien atendidos con ese pago.”

#### 15.45 PARA LOS ANUNCIANTES

“Para los anunciantes creo que ha sido (...) algo fundamental; con nosotros, con los gratuitos han encontrado un canal nuevo, muy innovador, muy eficaz para llevar su mensaje publicitario a un público al que antes no llegaban.

#### 16.00 PARA LOS IMPRESORES

“Para los impresores (...) las plantas de impresión en España, que generan mucho empleo, y que son muy relevantes, pues encontraron en los gratuitos no solo su salvación (...) sino que gracias a nosotros, gracias a la gran carga de trabajo que les hemos dado han podido renovar, prácticamente todos, sus activos industriales, y ahora están en unas condiciones muchos mejores que hace diez años por ejemplo para afrontar la crisis.”

#### 16.30 PARA LOS PERIODISTAS

“Para los periodistas, pues, yo el otro día hacía unos cálculos de empleo que hemos creado los gratuitos, los gratuitos que hemos nacido en este siglo, y me salían 700, 800 personas, que trabajaban directamente con gratuitos. Porque los gratuitos no somos solo los diarios gratuitos de gran tirada, ahora 3 antes 4 en España. Hay gratuitos de ciudad, hay unos cuantos y hay gratuitos de otros formatos, semanales, quincenales, mensuales, que también han supuesto oportunidades nuevas para la gente que se dedica a nuestro oficio, al periodismo.”

#### 17.05 PARA LA DEMOCRACIA

“Decía que también para la democracia y el sistema de libertades, porque más cabeceras, evidentemente es más libertad, más libertad, más pluralidad, más posibilidades para todos, de tener más recursos donde informarse, entretenerse y participar en el debate público.”

#### 17.25 PARA LOS EDITORES DE PAGO

“Y a los editores de pago (...) también hemos sido una oportunidad para ellos, yo creo que hay algo muy importante que hemos creado y que yo todavía no se han dado cuenta, o si se han dado cuenta no han aprovechado. Hemos creado una enorme masa de lectores de prensa nuevos. Cuatro, cinco, seis, ocho millones, si sumamos las audiencias de los cuatro grandes gratuitos hasta que cerró Metro, que no leían periódicos. Que ahora tienen un hábito nuevo cada mañana, que es leer el periódico. Esos lectores no existían hace diez años, hace nueve años. Bueno, pues eso es una oportunidad, hemos abierto el mercado para los diarios de pago. Si fueran capaces de hacer los editores de pago productos para ese público ahí tendrían una oportunidad grande de crecimiento.”

#### 18.20 OPORTUNIDAD PARA UN NUEVO DIARIO DE PAGO

“Os voy confesar una cosa. Como veíamos hace dos, tres años, que no lo aprovechaban ese hueco, nosotros estuvimos estudiando hacer un diario de pago (...) estuvimos trabajando en un proyecto de un diario de pago, hace dos años, que no hemos descartado. Lo hemos metido en la nevera hasta que pase la crisis. Pero creemos que ese público nuevo, que ha creado la prensa gratuita es una oportunidad para algún diario de pago nuevo, también.”

#### 18.50 HISTORIA DE LA PRENSA GRATUITA (PERIODO FUNDACIONAL)

### 18.55 AL INICIO NADIE DABA UN DURO POR EL PERIÓDICO

“Cuando hace nueve años, más de nueve años ya, José Antonio que está aquí y yo, lanzamos Madrid y m@s, entonces se llamaba así el periódico, luego pasó a llamarse 20 minutos un año después, cuando lanzamos el periódico la verdad es que nadie daba un duro por nosotros, de hecho, ese era uno de los lemas de nuestra campaña de lanzamiento, decía. “Nadie da un duro por nosotros”. No lo daba el público, evidentemente, pero sobre todo no lo daba el sector. Ni los impresores, ni los... resto de los editores, ni la mayoría de los anunciantes daba un duro por nosotros. Nadie pensaba que esto fuera a llegar a ningún sitio.”

### 19.30 PRIMER EQUIPO

“A mí de hecho me costó muchísimo trabajo formar el primer equipo periodístico. Yo había abandonado un grupo de pago, hice algunas ofertas y me dijeron que no... me trataron de loco algunos compañeros, y algunos hasta se sentían ofendidos. Me acuerdo uno que me dijo dice “me llamas para proponerme que vaya a trabajar a La Farola”, muy ofendido. Diciendo, pero bueno, “¿estás insultando mi trayectoria!”, no. Nos costó mucho. Nos costó mucho eso.”

### 19.55 IMPRENTA

“Nos costó mucho encontrar imprenta. Recuerdo que teníamos una imprenta apalabrada (...) y una semana antes yo estaba (...) ensayando el Millenium, el sistema editorial (...) y me llamó José Antonio y me dijo oye que el imprentero (...) nos dice que no. Pero nos dice que no una semana antes. Y en una semana tuvimos que buscar otra imprenta, porque si no el periódico no salía. Teníamos ya contratado todo, incluida la campaña de lanzamiento, la modesta campaña de lanzamiento aquella que hicimos. Bueno, pues ni imprenta teníamos, al principio. Afortunadamente encontramos otra. A un precio un poco más caro pero la encontramos. Los papeleros, ni os cuento. Nos miraban también con recelo. Nos aplicaban incluso una prima de riesgo a la hora de cobrarnos el papel, porque pensaban que cualquier día esto quebraba o no seguía adelante, y le íbamos a dejar con unas deudas.”

### 21.35 ACCIONISTAS CAJAS DE AHORRO

“Nos pasaron muchas cosas de ese tipo. Teníamos pocos ingresos, teníamos poco recursos. Teníamos unos accionistas muy simpáticos, que eran seis cajas de ahorros. Y digo simpáticos porque afortunadamente no se metían prácticamente nada en el periódico, y nosotros sí nos metíamos con lo suyo, porque al final de mes teníamos que recurrir a ellos para pagar la nómina. Porque tampoco los ingresos daban como para que la tesorería estuviera como para atenderlo.”

### 22.00

“Bueno todo eso, todas las penalidades duraron unos meses, pero muy pronto vimos que íbamos a salir de ellas por dos razones. Una por los lectores y otra por algunos anunciantes listos. Por los lectores, porque nos quitaban de la mano el periódico por la mañana, nada más salir. Salimos con 100.000 ejemplares en febrero y en abril estábamos tirando ya 140, en abril del año 2000, y en noviembre lanzamos la edición de Barcelona, con 100.000 más, y cada día había... nos quedaban menos en el reparto, y cada día había más demanda de producto por parte de los lectores, y ahí vimos que estábamos acertando con el producto.

“Y algunos anunciantes también vieron que los gratuitos, ese gratuito nuevo y novedoso, pionero, que había salido pues era una gran oportunidad, porque les permitieron llegar a un público al que no podían llegar de otra manera. A un público mucho más parecido al de la televisión, al de la radio, que al de la prensa de pago. Un público donde había tantas mujeres como hombres, donde había muchos jóvenes, donde había gente activa, gente activa, gente formada, gente que consumía.”

### 23.05 CONFIRMACIÓN TIPOGRÁFICA DEL MENSAJE

“Sabéis que los teóricos dicen que en la comunicación comercial es muy importante lo que llaman la confirmación tipográfica del mensaje. Cosa que no le daban la televisión ni la radio y que sí le dábamos los gratuitos. Y ya os digo hubo algunos anunciantes

que muy pronto vieron esto, muy pronto vieron esta oportunidad, y nos apoyaron mucho y gracias a eso yo creo que nos permitieron empezar a salir del túnel.”

### 23.30 DIFICULTADES POR LA NEGATIVA A MEDIR TIRADAS Y AUDIENCIAS

“En el túnel también nos habían metido (...) nos habíamos encontrado dificultades también con los medidores de las tiradas y las audiencias. Hoy nos sentimos tan felices y tan contentos, pero recuerdo que hace nueve años, los que miden las tiradas no querían medírnoslas, y los que miden las audiencias tampoco querían medírnoslas. Con lo cual las herramientas para vender publicidad más importantes que existían (...) pues no las teníamos. Con lo cual estábamos en una situación de desventaja con respecto a los competidores.”

24.15

“Tampoco quiero dejar por alto, y tampoco voy a dar detalles, de otra cosa que me pareció lamentable, y terrible, y es que bastantes editores de pago, juntos y en comandita, se fueron a presionar a las autoridades públicas para que nos prohibieran el reparto, en las grandes ciudades. Algunos incluso lo consiguieron. Algunos consiguieron que algunas grandes ciudades hicieran unas normativas de reparto discriminatorias, injustas, desproporcionadas para echarnos. Y esto lo hicieron algunos de los principales editores que pues, para sorpresa de todos, se cogieron de la manita y se fueron a pedirles a los alcaldes cosas desmesuradas sobre los gratuitos. Normativas terribles.”

### 24.55 EJEMPLO DE NORMATIVA ABUSIVA

“Hubo un ayuntamiento donde pretendían que no pudiésemos repartir a menos de 200 metros, no de los kioscos, de los pasos de peatones. ¿Por qué de los pasos de peatones? Porque no hay ningún lugar en la ciudad de la que me refiero donde no haya un paso de peatones a menos de 200 metros. Es decir, era una manera de echarnos directamente de la ciudad. Bueno, pues hubo una normativa municipal que afortunadamente no se aprobó, pero que recogía eso.”

### 25.35 PERCEPCIÓN DE LOS LECTORES

“Yo creo que los lectores nos dieron su apoyo, no tanto por ser gratuitos, que es lo que piensa la gente que conoce poco esto, sino por otra cuestión: por ser in-de-pen-dientes. Una de las cosas que más nos salían en las primeras encuestas de producto que hicimos, en el viejo Madrid y m@s, en el año 2000, no era que fuéramos gratis, es que nos veían como gente diferente, como un soporte, como un medio muy diferente a los que tenían en el entorno. Nos veían como mucho más cercanos, porque les hablábamos de sus preocupaciones, no de las de las élites. Les dábamos continuamente voz en nuestras páginas. Vieron que no éramos sectarios, que no sesgábamos ideológicamente, que repartíamos el periódico con las dos manos, con la izquierda y la derecha, lo que quiere decir que teníamos mucho cuidado en los contenidos, para no ser tendenciosos. Y eso era una virtud, sobre todo en Madrid, muy grande donde la prensa que se hace en Madrid, por desgracia, en mi opinión es demasiado sesgada, demasiado tendenciosa. Y ese es uno de sus pecados. Es uno de los pecados que les están llevando a la situación en la que están. En nosotros vieron que no, que no éramos así, que no aspirábamos ni a cazar ministros, ni a conseguir una licencia para una radio, una televisión, ni nada por el estilo. Que sólo aspirábamos a darles información y no queríamos ni cambiar al alcalde, ni aplaudir al alcalde, ni nada por el estilo. Eso fue una de las cosas que creo que nos valieron el apoyo del público. 20 minutos lleva desde que se llama Madrid y m@s, desde el primer día, debajo de la cabecera una leyenda que dice “El primer diario que no se vende”. No dice “gratuito” dice “no se vende”. Nuestro correo (...) durante mucho tiempo era “nosevende@veinteminutos.es”. ¿Por qué no se vende? Por eso porque no cobrábamos al lector y no nos vendíamos. Procurábamos ser extraordinariamente independientes, ecuanímenes y no tendenciosos. Y creo que eso lo vio el público muy rápido.”

### 27.40 DERECHO DEL PÚBLICO A NO SABER LO QUE VOTA EL REDACTOR

Y todavía hoy es una de las obsesiones que tengo como director de periódico y que tiene toda mi redacción. A los redactores les decimos muy a menudo: tienes todo el derecho del mundo a pensar lo que quieras, a votar lo que te de la gana, y el público a no saberlo. El lector a no saberlo. A no saberlo por cómo titulas, por cómo jerarquizas, por cómo sesgas.”

#### 28.00 ENTRADA DEL GRUPO SCHIBSTED: UN SOCIO INDUSTRIAL

“Nos salvó sobretodo (...) el hecho de que al año y medio de lanzar el periódico (...) al año siguiente, en julio (...) y cuando ya se nos acababa el dinero (...) encontramos un socio industrial, muy potente, muy fuerte, que entró en nuestro accionariado, el grupo Schibsted noruego, (...) que entró inicialmente con el 65% del accionariado, luego con una acción al cien que ejecutó años después. Y después de ejecutar esa acción al cien y de comprarnos a todos los fundadores, a las cajas y a los fundadores, vendió al grupo Zeta el 20%. Nuestro capital es el 80% el grupo Schibsted y el 20% el grupo Zeta.”

#### 29.45 GRUPO SCHIBSTED IMPORTANCIA

“Este Grupo Schibsted (...) es un grupo muy relevante, está en 21 países, emplea 2.000 personas. Tiene de todo. Tiene prensa de pago, tiene prensa gratuita, tiene producción de cine y de televisión, tiene sobre todo sitios en internet muy potentes. Probablemente sea el grupo internacional más desarrollado en internet, tiene tanto clasificados, como medios de información.

#### 30.10 CAMBIO DE NOMBRE A 20 MINUTOS

Y cuando entró la verdad es que fue un impulso tremendo (...) gracias a sus conocimientos y a su apoyo financiero, logramos expandir el periódico muy rápidamente a otras ciudades. Fue en ese momento cuando cambiamos el nombre y pasamos de llamarnos Madrid y m@s, Barcelona y m@s a llamarnos 20 minutos. ¿Por qué 20 minutos? Porque era la marca que tenía el grupo en Suiza y en Alemania, donde tenía dos gratuitos que había lanzado muy pocos meses antes de que nosotros lanzáramos el viejo Madrid y m@s en Madrid.”

#### 30.40 PRIMERA EXPANSIÓN DE 20 MINUTOS

“Con el apoyo de este grupo en el año 2003 llegamos a Sevilla y a Zaragoza, nuestras 3ª y 4ª edición. En el año 2004 (...) a Valencia y a Alicante, y empezamos a aprovechar unos datos de audiencia realmente espectaculares. Ya habíamos arreglado nuestros problemas con el EGM, ya nos medía el EGM. Y habíamos arreglado, creo recordar, los problemas con la OJD, con la vieja OJD. También teníamos muy buenos datos de tirada.”

#### 31.10 PRIMEROS BENEFICIOS EN EL CUARTO AÑO

“Y empezamos a tener realmente un volumen de ingresos notable, muy notable. Hasta el punto, os voy a dar un dato, que el año 2004 tuvimos unos beneficios operativos de 4,3 millones de euros (...) con 26 (millones) de facturación (...) o sea hay unos márgenes del 20%, muy notables, año 2004, en el cuarto año de operaciones del periódico. Eso que fue un gran éxito, probablemente fue también el germen de los problemas futuros.”

#### 31.40 EROSIÓN DE LA RENTABILIDAD CON LA ENTRADA DE COMPETENCIA

“Porque cuando se corre en un sector (...) la noticia de que la prensa gratuita podía ser muy rentable en España, ¿qué pasó? Pues que empezaron a entrar jugadores de todo tipo. Y... el año 2005, por ejemplo, es cuando nace Qué!, impulsado por... en enero del 2005, creo recordar, impulsado, lanzado por el... entonces el grupo Recoletos. Y el año 2006 ADN. Los dos salieron con muchísimas ediciones. Qué! nos planteó 12 ediciones, cuando nosotros teníamos 6, y eso nos obligó, nos obligó en el buen sentido, a tener que reaccionar y sacar muchas más ediciones, porque si no claro, estábamos en una situación de desventaja. Nosotros pasamos en el año 2005 de, al arranque del año teníamos 6 ediciones, las que os contaba antes de Madrid, Barcelona, Valencia, Alicante, Sevilla y Zaragoza, a tener 8 más, cerramos el año con 14. Salimos, por ese orden, en: Málaga, en Granada, en Murcia, en Córdoba, en

Bilbao, en La Coruña, en Vigo, y en Valladolid. Y al año 2007 completamos sacando Asturias. Ahora mismo tenemos 15 ediciones impresas.”

### 32.50 ENORME EXPANSIÓN DEL SECTOR EN ESPAÑA

“Esa enorme competencia, que también fue lo que apuntaba antes Fernando, fue ese crecimiento vital del sector de la prensa gratuita en España, nos llevó a unos paradigmas que no se han producido en ningún lugar del mundo. Fuimos el primer país creó el diario más leído, según el medidor, digamos oficial o reconocido en el mercado, en nuestro caso el EGM, el diario más leído era un gratuito, 20 minutos y entre los 7 diarios más leídos había 4 gratuitos. Hace ya dos años. Pero también nos llevó, claro, a una situación pues casi de saturación del mercado. Porque entre los cuatro grandes poníamos cada día, hace apenas un año, en la calle, más ejemplares entre los cuatro, más de cuatro millones de ejemplares (...) que todo lo que sumaban todas las... ventas de todos los diarios de pago juntas. En España se venden cada día unos cuatro millones de ejemplares, de periódicos de pago. Bueno, hubo algunos meses, que nosotros hemos tirado cuatro millones doscientos mil, entre las cuatro cabeceras. O sea, una saturación probablemente un poco ilógica y un poco temeraria, por parte de los jugadores, incluidos nosotros.”

### 34.00 20 MINUTOS: EL DIARIO MÁS LEÍDO

“Crecimos mucho en esos años, también en ambición, en calidad de producto, en empleados, en audiencia como os decía, en ingresos. En audiencia crecimos hasta llegar, ya os digo, hace ya dos, casi tres años, a llegar a ser el diario más leído. No lo decimos nosotros, lo dice el Estudio General de Medios. Que es el medidor de las audiencias (...) Sabéis que el Estudio General de Medios es una encuesta, que se hace una macroencuesta, una encuesta gigantesca que se hace desde hace 40 años, que encuesta cada año aproximadamente a 80.000, entrevista cada año aproximadamente a 80.000 personas y que les pregunta “¿Qué leyó usted ayer?”. No hay una encuesta para gratuitos y otra encuesta para los de pago. Es la misma encuesta. Luego sus datos son homogéneos, para todos. Bueno, pues esa encuesta, la última, que es de diciembre (...) pasado, de hace dos meses, dice que el diario más leído en España es 20 minutos, con 2.889.000 lectores diarios de media, o sea, casi tres millones, el segundo diario más leído es Marca con 2,5, el tercero es Qué! con 2,2, el cuarto es El País con 2,2, el quinto es ADN con 1,7 y el sexto es El Mundo con 1,3. Esos son los datos.

### 35.15 LA PRENSA DE PAGO TAMBIÉN ES GRATUITA

Si solo leéis prensa de pago no os enteraréis, porque, cuando cada vez que sale el EGM, los colegas de la prensa de pago nos borran directamente, nos quitan. O sea, desprecian nuestros lectores, que además son los suyos. Porque gran parte de nuestros lectores (...) también lee prensa (...) de pago, y que además son los suyos, porque gran parte de los lectores de los periódicos de pago tampoco los compran. Os voy a dar un dato. El País que es el líder de la prensa de pago vende aproximadamente 450.000, 460.000 ejemplares cada día pero leen 2,2 millones, lo que quiere decir que 1.700.000 no lo ha comprado, no lo ha pagado. Son gratuitos. Igual que nosotros.

### 36.00 LA PRENSA GRATUITA TIENE BENEFICIOS

“Encadenamos también, como os decía, beneficios operativos importantes (...) Hemos estado ganando dinero Multiprensa y M@s, la editora, ha dado beneficios operativos el año 2004, el año 2005, el año 2006 y el año 2007. Los cuatro años seguidos. Desde esta tribuna una persona, una personalidad de los medios, dijo hace unos meses “no creemos en la prensa gratuita porque no da beneficios”. No es verdad. No es verdad. Sí da beneficios. Y también, pérdidas, cuando el mercado se tuerce. Pero da beneficios.”

### 36.35 REINVERSIÓN DE BENEFICIOS EN NUEVOS PRODUCTOS

“Nosotros, además, tuvimos otra peculiaridad, que creo que nos va a ayudar mucho a salir de la crisis. Y es que nuestros accionistas, todos esos beneficios, no se los

llevaron. Nunca hemos repartido dividendos. Lo reinvertieron en nuevos productos. Y así lanzamos una revista mensual Calle 20, también gratuita. Que ya está en beneficios, ya prácticamente tiene break even. Lleva tres años en el mercado. La repartimos en Madrid y Barcelona, Valencia y Bilbao. Y os la recomiendo, porque creo que es de una calidad extraordinaria, de verdad. Mucha gente que la ve dice “¿cómo no lo vendéis?” Esto es gratis. Bueno, pues no, no vamos a vender nada. Bueno a lo mejor ese diario de pago que os decía, antes algún día. Pero de momento Calle 20 no vamos a convertirlo en una cabecera de pago. Creo. Y sobre todo lo invirtieron, nuestros accionistas, en hacer veinteminutos.es (...) Afortunadamente, porque en apenas cuatro años de inversión en veinteminutos.es, de inversión en periodistas, en máquinas, en ideas, en todo, en tecnología, pues ya es el tercer medio on-line español. Y tampoco lo digo yo. Lo dicen los medios, es la OJD Interactiva, nos ha dado 6,9 millones de usuarios únicos el mes de enero. Es el tercer medio. El primer medio según OJD Interactiva, es elmundo.es, el segundo es Marca, el tercero somos nosotros. El País no está medido ahí. En otros medidores somos el cuarto, porque nos supera El País. Pero que veáis un poco que el crecimiento de veinteminutos.es ha sido muy notable, y que, no somos solo los editores del principal periódico impreso más leído en España, sino también los editores de la tercera web informativa española más relevante.”

#### 38.15 COMIENZO DE LA CRISIS

“En esas estábamos cuando el año 2008, pues esto empieza a torcerse, hace aproximadamente un año. La crisis económica nosotros la empezamos a notar en los ingresos publicitarios, aproximadamente en mayo. En mayo del año pasado, ya vimos, habíamos visto algunas cosas en otoño de 2007, en noviembre, algunas cosas raras, que ya en la comparativa con noviembre del año anterior, empezaba a averiarse. Y en mayo ya lo vimos del todo (...) y en junio se nos confirmó completamente. Pues estábamos viendo el mercado publicitario. No sé si en otras casas editoriales pasó lo mismo, imagino que sí.

#### 38.55 MEDIDAS RÁPIDAS PAR ADAPTARSE A LA CRISIS

“Reaccionamos, la verdad, es que inmediatamente. Yo creo que una de las cosas que mejor hicimos fue que, probablemente, que fuimos los primeros, el primer grupo editor que acometió la situación y que vio que eso no era una cosa pasajera, sino que había que entrar a ella inmediatamente. Bajamos la paginación del diario. Tenemos una ventaja los gratuitos, por lo menos 20 minutos, que es la siguiente. Nosotros siempre paginamos en función de la publicidad. Siempre. No en épocas de crisis. Tanto en épocas de crisis como en épocas de bonanza. Siempre nuestro planillo (...) del periódico tiene aproximadamente un tercio de publicidad y dos tercios de contenidos. Siempre. Lo que quiere decir que si la publicidad baja, automáticamente también baja la páginas. Y nuestro principal coste es el papel. Con lo cual si nuestro principal y único ingreso, que es la publicidad, bajaba, automáticamente bajaba nuestro principal coste, que es el papel. Nosotros hemos pasado, pues, hace dos años había días en Madrid que paginábamos 56 páginas, lo que quiere decir que teníamos en torno a 20 de publicidad. Bueno pues ahora paginamos 28, lo que quiere decir que tenemos en torno a 10 de publicidad. No entendáis en eso que la facturación ha caído el 50%. La ocupación ha caído el 50%. La facturación ha caído, afortunadamente, bastante menos. Bueno, bajamos la paginación, como os decía, ajustamos las tiradas, cambiamos y (...) –os estoy hablando de las medidas que tomamos ante la crisis (...) en junio del año pasado- abaratamos algunas rutas de distribución, renegociamos las condiciones con las imprentas, redujimos ligeramente el formato del diario; el diario es hoy dos centímetros más corto que hace un año, y no se ha enterado casi nadie. Bueno, pues dos centímetros de formato, son 450.000 euros/año en papel. Eso lo hicimos hace unos meses. Eliminamos 2.000 suscripciones, teníamos suscripciones. Desde las épocas fundacionales, llevábamos el periódico a casa a mucha gente y nos costaba mucho dinero. Esas las quitamos también en la crisis. Teníamos, habíamos

fundado una escuela de periodismo digital, en el año 2007, y desafortunadamente la tuvimos que cerrar, la cerramos también en el año 2008. Redujimos plantilla, tuvimos que hacer algunos despidos, tanto en Redacción como en otros departamentos. Y, atención, nos bajamos, nos hemos bajado el sueldo todos los directivos de Multiprensa y m@s. Nos hemos bajado un 10% el sueldo directamente, sin más contemplaciones, ni aplazamientos de decisiones.”

#### 41.15 SITUACIÓN ACTUAL

“Bueno toda esa batería de medidas es lo que nos ha llevado a tener una situación un poquito mejor, que la que pueden tener en otros medios competidores, tanto gratuitos como de pago (...) La semana pasada hicimos públicos nuestros resultados, os lo voy a decir aquí, porque son públicos. Nuestra empresa, Multiprensa y m@s, perdió 3,4 millones después de impuestos, en el año 2008. Sobre todo, notamos la crisis (...) en 20 minutos papel, las ediciones impresas que cayeron el 23,7% los ingresos (...) el diario impreso nos llevó a unas pérdidas operativas de 2,2 millones, cuando el año anterior habíamos ganado 4,6 millones, con el diario impreso. Pero bueno, había otros datos muy alentadores en nuestras cuentas. Uno de ellos es que los ingresos de veinteminutos.es subieron el 69% el año pasado, todavía con volúmenes pequeños, pero 69% mayor, más de facturación, en el año 2008 respecto a 2007. La propia revista Calle 20 también creció, un 4%, que no es mal dato, dado como estaban las revistas, o como han estado las revistas en el último año. Y el tercer dato, muy significativo. Los ajustes que hicimos en junio, nos llevaron al conjunto de la compañía, el cuarto trimestre, a beneficios operativos. Que no está mal con la que está cayendo.”

#### 42.35 COMPETIDORES GRATUITOS Y DE PAGO. MODELO DE NEGOCIO

“Nuestros competidores gratuitos han hecho parecido. Han ajustado también sus estructuras de costes como han podido. Yo creo que lo han hecho un poquito después de nosotros, pero lo han hecho. Y creo que también están preparados para afrontar la crisis. Yo no sé a esta fecha si todas las cabeceras podrán, o podremos, aguantar. A mí me preguntan mucho, dicen ¿hay hueco para cuatro grandes gratuitos en España? Pues no lo sabemos. Ya sabemos que uno ha caído, que fue Metro hace un mes. Hay quien dice, no en un mercado como el español caben dos. No lo sé si caben dos o caben tres. Yo paso la pregunta a otro sector. ¿Hay hueco para, no sé, ochenta o noventa cabeceras de pago que hay en España? Yo creo que no. Yo creo que los gratuitos tenemos un problema, que tenemos que afrontar, y los de pago tienen otro problema que también tienen que afrontar. Nosotros, como os decía, nuestra crisis es coyuntural, creo. La de los de pago creo que es coyuntural y es estructural. Yo creo que ya no se pueden seguir vendiendo periódicos como antes. Con toda la competencia que hay de internet. Los modelos de periódicos de pago o cambian mucho o tienen los días contados. Los modelos actuales. Yo creo que hay futuro para la prensa de pago, pero que tienen que hacer una reflexión muy fuerte, sobre qué tipo de productos van a hacer. Los hábitos cotidianos del público al acercarse a los medios están cambiando de una manera radical. El modo en que se acercan los más jóvenes, los que tienen ahora 15, 18 años no tiene nada que ver con los que tienen 30. Y como no estemos muy atentos, los editores a todo eso, pues no vamos a ser capaces de afrontar la crisis, o no van a ser, sobre todo los de pago, capaces de afrontar la crisis por esto que os digo.”

#### 44.20 LOS GRATUITOS MEJOR PREPARADOS PARA LA CRISIS QUE LOS DE PAGO

Yo creo que los gratuitos, en conjunto, afrontaremos mejor la crisis que los de pago. Por lo que os decía antes. Porque hemos hecho ya el ajuste. La mayor parte del ajuste que teníamos que hacer en nuestras estructuras de costes, ya está hecha, primero. Mientras que los de pago la están demorando. Y les va a ser mucho más difícil hacerla, porque tienen unas estructuras de costes mucho más pesadas, mucho más complejas, mucho más antiguas. Y sobre todo creo que vamos a solventar mejor la crisis por otra cosa. Creo que, con la que está cayendo, son el recorte de las partidas



de publicidad, de inversión publicitaria que está haciendo muchas empresas y muchas instituciones públicas, los directores de marketing de esas empresas y de esas instituciones públicas van a ser mucho más cuidadosos en su inversión, van a tener que elegir muy bien donde ponen sus mensajes publicitarios. Y en eso, tenemos una enorme ventaja los gratuitos. Yo creo que somos, para la inmensa mayoría de los productos y de los servicios que se anuncian, mucho más eficaces y mucho más baratos que los de pago. De verdad. Es decir, nuestros costes por impacto son mucho más baratos y nuestro target es mucho más idóneo para la inmensa mayoría de los productos y de los servicios que se anuncian. Ahí tenemos una ventaja competitiva muy relevante. Los de pago, creo que tienen un target pues más complicado. Con muchos más hombres que mujeres, con un público más envejecido, menos consumidor, menos activo, y que ahí van a tener también una dificultad. Algunos de ellos han reaccionado, curiosamente, o muchos de ellos han reaccionado, a la falta de ingresos de publicidad, subiendo el precio de cabecera. Yo creo que eso es un error tremendo. Porque en situación de crisis, lo que va a hacer el público, es decir su público, sus compradores, es que van a pasar de comprar tres, cuatro veces a la semana a dos, tres o a una o a ninguna. Casi todos han aprovechado la Navidad, concretamente, para subir el precio facial el 10%. Luego se escandalizan en los editoriales de que el IPC subía no sé cuánto. Bueno pues ellos han subido el 10%, bajando la paginación, por cierto. O sea, les dan menos producto por un mayor precio. Y creo que eso es un error. Y creo además que otro recurso que tienen los de pago que es el de las promociones, pues ya está un poquito agotado. Ya todo lo que tenían que vender lo han vendido. Han ganado mucho dinero hace unos años. El año pasado ya bastante menos. Y que ya el recorrido que tienen por esos ingresos lo tienen mucho más complicado.

#### 46.45 LA CLAVE DE LA CRISIS: QUÉ VAN A HACER LOS ANUNCIANTES

“Lo relevante para la crisis va a ser cómo hacen sus inversiones los grandes anunciantes, o los medianos anunciantes. Cómo discriminan. Cómo (...) yo creo que lo que están descubriendo sobre todo, es lo que os decía, que los gratuitos somos más eficaces y más baratos, más eficaces y más baratos. Tenemos algunos ejemplos de estos días, que no os contaré, de clientes concretos que han medido con una exhaustividad enorme sus campañas, y que han llegado a la conclusión que los gratuitos en general, no ya 20 minutos, los gratuitos en general le damos mucha más respuesta al anuncio y somos mucho más baratos. O sea el coste que soportan para llegar a cada potencial cliente es muy inferior. Por las ventajas del target que os decía.  
>>>>>>CITA CONCLUSIÓN CLAVE: LAS PUBLICIDADES EN “PESEBRE” Y EN “TRABUCO”

#### 47.30 LA CRISIS VA A REDUCIR LA PUBLICIDAD DE PESEBRE Y TRABUCO

“Yo creo, además, que la crisis va a tener otro efecto beneficioso, porque va a reducir una modalidad de publicidad, por desgracia muy española, digo por desgracia, y muy extendida en épocas de bonanza. Una publicidad que yo la llamaría la inversión “en pesebre” y “en trabuco”. A ver si la logro explicar bien. La inversión publicitaria “en pesebre” es aquella que ponen algunas empresas, pero sobre todo algunas instituciones públicas, en soportes ideológicamente afines que, como todos sabéis, es bastante frecuente. Y la de “trabuco” es la otra, es la que ponen también algunas instituciones públicas y alguna empresa, menos empresas, más instituciones públicas, a esos medios o a otros medios, por lo contrario. Porque son ideológicamente lejanos, para que no los disparen. Yo creo que esas publicidades, de pesebre y de trabuco, se las va a llevar la crisis. Afortunadamente. Espero. Ninguna de ellas nos ha llegado a los gratuitos. Porque como repartíamos con la izquierda y con la derecha. Nuestros repartidores son ambidiestros. Pues, no hemos tenido nunca esas veleidades. Nunca nos hemos amparado en esa publicidad.

#### 48.40 PETICIÓN DE AYUDAS PÚBLICAS A LA PRENSA DE LOS EDITORES

“Creo que las debilidades de la prensa de pago las conocen muy bien, los editores de la prensa de pago, y que quizá por eso están estos días haciendo presión a las autoridades, para lograr ayudas públicas a la prensa. A mí no me parecen mal las peticiones que han hecho, son razonables. Creo, como ellos, que la comunicación y el periodismo no son sectores económicos normales. Son parte fundamental de nuestra democracia y de nuestro sistema de libertades, y que, en una situación tan delicada como esta, tiene que haber algunos mecanismos de apoyo, para que no se pierda pluralidad y variedad de cabeceras. No me parecen mal. Desde la asociación que yo presido, la Asociación Española de Editoriales de Publicaciones Periódicas, también hemos hecho un paquete de reivindicaciones que queremos trasladar, que estamos trasladando, a las autoridades públicas.

**49.30 LA ASOCIACIÓN DE EDITORES EXIGE QUE LAS AYUDAS NO DISCRIMINEN**  
 Dejádme que os cuente. La AEEPP, la asociación que presido, es la más numerosa en España, de editores de prensa. Somos 140 editores, algunos de ellos están aquí hoy. No solo somos la más numerosa, somos la única que pertenece a la CEOE, que estamos integrados en la Confederación de Organizaciones Empresariales. Y hemos tenido muchos debates sobre qué vamos a pedirle a la administración, y sobre todo le vamos a pedir una cosa. Que si hay ayudas públicas al sector de la prensa, no sean discriminatorias. Si hay ayudas públicas a los diarios de pago, tiene que haberlas a los diarios gratuitos. Si hay ayudas públicas a los editores grandes, tiene que haberlas a los medianos y a los pequeños. En la asociación que yo presido, la mayoría son medianos o pequeños. Es gente enormemente emprendedora, enormemente pujante. Y necesita también ayudas. Y también son dignos de esos apoyos públicos, si es que vienen.

#### **50.50 DIARIOS GRATUITOS FOMENTO DE LA LECTURA ENTRE LOS JÓVENES**

“¿Alguien es capaz de fomentar la lectura entre los jóvenes mejor que los gratuitos? Yo creo que nadie. (...) En el hall de una facultad aquí en Madrid hay todas las mañanas dos expositores. Uno es de 20 minutos, y otro es de un diario de pago muy relevante, que no citaré. A las 12 de la mañana no queda un solo ejemplar nuestro, y a las 8 de la tarde queda la mitad del montón del otro. Y es gratis. Es decir, los jóvenes no leen prensa de pago por el euro, o por el euro diez que les cobran, no. No leen prensa de pago porque no les interesa lo que dicen, porque no les llena lo que dicen. Porque están haciendo unos modelos de prensa de pago, que no les dice nada a las nuevas generaciones.”

#### **51.40 PLAN DE FOMENTO DE LA LECTURA**

“Es decir, si hay un plan nacional de fomento de la lectura, por favor que se base fundamentalmente en los gratuitos, que somos los que estamos haciendo realmente un fomento de la lectura gratuito, entre grandes públicos, desde hace 10 años.”

#### **52.10 LECTURA ENTRE LOS JÓVENES**

“Yo creo que es una de las mejores cosas que hemos hecho los gratuitos (...) fomentar la lectura entre los jóvenes.”

#### **52.40 ANUNCIOS DE PROSTITUCIÓN**

“Si el plan va a consistir en llevar ejemplares a los colegios, yo digo en público, lo digo aquí, no debiera darse ningún tipo de ayuda pública, ni de subvención, a aquellos diarios que lleven publicidad de prostitución. Ninguna, ni un duro, en mi opinión. Hace dos años el Congreso de los Diputados, nos pidió a los periódicos que retiráramos esa publicidad, que renunciáramos a ese sector de publicidad. Algunos diarios gratuitos, como 20 minutos, los diarios gratuitos, 20 minutos entre ellos, y algún diario de pago, renunciaron a ese sector. Otros no. Otros siguen ahí, predicando en el editorial contra cualquier injusticia, en las páginas nobles contra la explotación de las personas, y veinte páginas después, lucrándose con la publicidad de prostitución. Yo creo que un plan nacional de fomento de la lectura entre los jóvenes, que incluya dinero para llevar periódicos que incluyan esa publicidad a los colegios, es un plan de ayuda al proxenetismo, no a la prensa. Espero que lo tengan en cuenta.”

### 53.50 PUBLICIDAD INSTITUCIONAL EQUITATIVA

“Otra petición más a la administración (...) por favor, que cumplan sus propias leyes, las administraciones, la administración central, (...) de las comunidades autónomas y la administración local. Sus propias leyes en el reparto de la publicidad institucional. Y no las están cumpliendo (...). Siguen repartiendo la publicidad institucional, en las modalidades que os decía antes: el pesebre y el trabuco. Y las leyes no dicen eso. Las leyes dicen lo contrario. Que la publicidad institucional hay que gestionarla con criterios de eficacia, de rigor, de proporcionalidad a las tiradas, a las audiencias, hay que darla tanto a los de pago como a los gratuitos, tanto a los grandes como a los pequeños y eso no se está haciendo. Es una de las mejores medidas que podía tomar la administración pública, para ayudar a la prensa, es ser justo en ese reparto, equitativo y conforme a sus propias leyes.”

### 54.50 MANIFIESTO DE MADRID CONGRESO MUNDIAL DE PRENSA GRATUITA

“Hace seis meses celebramos en Madrid, la asociación que yo presido, convocó y celebró en Madrid un congreso mundial de prensa gratuita, reunimos aquí a 350, 370 personas de 26 países, gente como nosotros, como los de 20 minutos, gente que había lanzado gratuitos en los más diversos lugares del mundo. Y de ese congreso de tres días, salió una cosa muy importante, que es el Manifiesto de Madrid (...) fue una declaración pública de los gratuitos de todo el mundo a la sociedad (...) es un decálogo...”

>>>>>INCLUIR EL MANIFIESTO DE MADRID. LUEGO VIENE UN TURNO DE PREGUNTAS QUE ACLARA Y REPITE ALGUNOS PUNTOS TRATADOS EN LA CONFERENCIA. Se detalla alguna respuesta que añade alguna información.

#### 01.02.10 MICROPAGOS

“Nosotros no hemos contemplado en absoluto cobrar al lector, ni en papel, ni en web. El otro día también venían informaciones de Estados Unidos que decían (...) los micropagos (...) ¿empezamos a hacer micropago en web? Pues no, lo hemos descartado. De momento no vamos a cobrar por eso.”

#### 01.03.00 MISMO MERCADO: ATENCIÓN Y PUBLICIDAD

“Todos estamos en el mismo mercado que es el mercado de la publicidad. De la atención del público y de la publicidad. No se puede ayudar a unos y no a otros. Hay que ayudar a todos.”

#### 01.03.15 PASO DEL PAPEL A LA WEB

“Nosotros sí que estamos detectando ya que, parte del público más joven que teníamos en papel, ya no lo tenemos en papel, lo tenemos en web. Creo que parte del crecimiento que hemos tenido en la web, se debe a eso. El público está abandonando los soportes impresos y se está yendo a la pantalla.”

#### 01.04.05 AGENCIAS Y NOTICIAS PROPIAS PERIODISTAS DE PRENSA GRATUITA EN RUEDAS DE PRENSA

“Nosotros no solo no vivimos de las agencias, sino que yo me jacto, y creo que con datos, que la inmensa mayoría de lo que publica 20 minutos es de elaboración propia. Y eso no quiere decir que no vayamos o que dejemos de ir a las ruedas de prensa. Hay ruedas de prensa a las que hay que ir porque hay cosas interesantes, y hay ruedas de prensa a las que no debíamos de ir nadie porque son ruedas de prensa sin preguntas. Últimamente tenemos varios ejemplos de uno y otro lado, que me parecen lamentabilísimas. No es cierto eso. Es decir, nuestros periodistas están en la calle también. Si lo que pregunta es ¿un gratuito se hace con agencias frente a uno de pago que no, que se hace con presencia del periodista en los sitios? No es así, en el caso de 20 minutos no es así. No lo hacemos con agencias y nuestros periodistas están en los sitios, sean ruedas de prensa, o sea en la calle o sea en la fuente.”

#### 01.05.15 VENTAJAS DE PERTENECER A SCHIBSTED

“Cuando perteneces a un grupo muy grande, como el que es ahora el paraguas de 20 minutos, el grupo Schibsted, tiene unas ventajas enormes. Tiene un expertise muy grande. Este grupo tienen periódicos de pago desde hace 180 años. Que se dice

pronto. Es decir sabe de lo que habla. Y luego además tienes una ventaja, en nuestro caso, que los jefes están en Oslo. Que eso también da una cierta tranquilidad.”

#### 01.09.00 FORMACIÓN REDACTORES JÓVENES

“Yo desconozco como están los estudios de Periodismo en España ahora (...) pero los chicos llegan a la redacción muy bien preparados en algunas cosas y horrorosamente preparados en otras. Hay una en la que hablamos mucho Luis y yo que es la formación ortográfica y gramatical. En esas no vienen bien.”

-Interviene Fernando González Urbaneja:

#### 01.08.40 DESVENTAJA COMPETITIVA POR LA MALA FORMACIÓN

“En el sitio que peor colocado está España del mundo es el ranking de universidades. Y que tengamos la enseñanza superior comparada con todos los demás parámetros, quiere decir una desventaja competitiva que pagaremos muy cara.”

#### 01.09.50 CAMBIOS RADICALES POR LA REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA

“La revolución tecnológica que teníamos, ya antes de la crisis económica, va a cambiar todo tipo de parámetros y todo tipo de comportamientos en la sociedad. El que se refiere a los medios, sin ninguna duda; el que se refiere al comportamiento del público respecto a cómo se informa, cómo se entretiene y cómo se relaciona con el entorno, está cambiando de manera radical.”

#### 01.10.15 INNOVACIÓN EN PUBLICIDAD

“Probablemente los gratuitos somos los que más estamos innovando, o los que más hemos innovado, a la hora de buscar maneras diferentes, fórmulas diferentes para dárselas a los anunciantes. Seguro que si se inventa algo, lo inventaremos los gratuitos y lo inventará internet, probablemente.”

#### 01.10.50 INTERACTIVIDAD CON EL LECTOR

“Mi sección de cartas, que no se llama Cartas, se llama Zona 20, normalmente ocupa en el planillo un lugar muy destacado, es decir, hay veces que tiene hasta tres páginas, más que la sección de Deportes, por poner un ejemplo. Es decir, todo lo que tenga que ver con lo que nos llega del lector para nosotros tiene una extraordinaria importancia. Hasta el punto de que muchas veces lo que nos llega del lector acaba siendo un titular de una página, no solo una carta.”

#### 01.12.00 FUSIONES ENTRE CABECERAS GRATUITAS

“No lo creo (que haya fusiones o unificaciones entre gratuitos) (...) Sumando cabeceras no sumas nada. Dos más dos ahí no son cinco, son tres. Creo.”



## 10.12. Informes económicos de empresas editoras de diarios gratuitos

A continuación se incluyen los informes económicos de las empresas editoras de los diarios gratuitos, manejados en la presente investigación. Se han comprado en la página web: [www.einforma.com](http://www.einforma.com) y contienen información oficial procedente del Registro Mercantil Central, así como de otras fuentes. Las empresas de las que se adjunta información son las siguientes:

### **20 minutos**

Multiprensa y Mas, S.L.	(18/08/2009)
Multiprensa y Mas, S.L.	(02/09/2010)
20 minutos Espana S.A.	(02/09/2010)
Diario 20 minutos España, S.A.	(18/08/2009)

### **Metro Directo**

Metro News, S.L.	(02/09/2010)
Ediciones Metro Levante, S.L.	(02/09/2010)

### **Qué!**

Factoría de Información, S.A.	(18/08/2009)
Factoría de Información, S.A.	(02/09/2010)

### **ADN**

Editorial Página Cero, S.A.	(18/08/2009)
Editorial Página Cero, S.A.	(02/09/2010)
Editorial Página Cero Aragón, S.L.	(02/09/2010)
Editorial Página Cero Baleares, S.L.	(02/09/2010)
Editorial Página Cero Cádiz, S.L.	(02/09/2010)
Editorial Página Cero Galicia, S.L.	(02/09/2010)
Editorial Página Cero Levante, S.L.	(02/09/2010)
Editorial Página Cero Lleida, S.L.	(02/09/2010)
Editorial Página Cero Norte, S.L.	(02/09/2010)
Editorial Página Cero Rioja, S.L.	(02/09/2010)
Planeta Medios Digitales, S.L.	(02/09/2010)

### **Diario Médico**

Unidad Editorial Revistas, S.L.	(20/09/2010)
---------------------------------	--------------

### **Negocio & Estilo de vida**

Negocio Estilo de Vida, S.A.	(20/09/2010)
------------------------------	--------------

## 10.13. Anexo Electrónico

En un dispositivo electrónico anexo a este documento impreso, se incluyen las grabaciones de las entrevistas realizadas por el autor, así como otros documentos de interés en audio.



## PERFIL DE EMPRESA

**Empresa: UNIDAD EDITORIAL REVISTAS S.L.**

Fecha: 20/09/2010

<b>Denominación</b>	<b>UNIDAD EDITORIAL REVISTAS S.L.</b>
Domicilio Social	AVENIDA SAN LUIS, 25 - 28033 MADRID (MADRID)
Teléfono	914435000



1 Datos Generales	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
.: C.I.F.	B85162121
.: Número D-U-N-S	772748070
.: Denominación	UNIDAD EDITORIAL REVISTAS S.L.
.: Denominación Antigua	UNIDAD EDITORIAL SOCIEDAD DE REVISTAS S.L.
.: Domicilio Social	AVENIDA SAN LUIS, 25 - 28033 MADRID (MADRID)
.: Domicilio Anterior	CALLE PRADILLO, 42 - 28002 MADRID (MADRID)
.: Teléfono	914435000
DATOS DE ACTIVIDAD	
.: Actividad Informa	1476200 - Edición de periódicos y revistas
.: CNAE 2009	5814 Edición de revistas
.: SIC	2711 Edición de periódicos
.: Objeto Social	LA EDICION REDACCION IMPRESION PUBLICACION DISTRIBUCION VENTA Y EXPLOTACION PUBLICITARIA DE PERIODICOS REVISTAS Y DEMAS IMPRESOS UNITARIOS POR CUENTA PROPIA O AJENA
.: Actividades Internacionales	No constan
DATOS FINANCIEROS	
.: Ventas Último Año	26.274.389,00 (año 2007)
.: Resultado Último Año	4.367.852 EUROS (año 2007)
.: Total Activo	53.065.043,00 EUROS (año 2007)
.: Capital Social	1.195.800 EUROS
.: Número de Empleados	181 (año 2007)
DATOS LEGALES	
.: Forma Jurídica	Sociedad limitada
.: Fecha Constitución	29/06/2007
.: Población de registro	MADRID
.: N° de anuncio de registro	411812
.: Capital social de registro	6.000 EUROS
.: Datos de registro	seccion 8, inscripcion I/A 1, folio 124, fecha inscripcion 2007-07-23, hoja 441083, tomo 24514
.: Cotiza en Bolsa	NO
INFORMACIÓN DISPONIBLE	
.: Balance Disponible en eInforma	2007
.: Fecha último dato	17/09/2010
.: Último Balance Depositado en el Registro Mercantil	2008

## PERFIL DE EMPRESA

UNIDAD EDITORIAL REVISTAS S.L.

Página 2

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

## INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## 2 Evolución de Empleados

AÑO	TOTAL	% FIJOS	% EVENTUALES
2007	181	100,00 %	

## 3 Ventas últimos años

Cifras expresadas en Euros

AÑO	VALOR
2007	26.274.389,00

#### 4 BORME (Boletín Oficial del Registro Mercantil)

##### RESUMEN

Actos sobre actividad: 0

Actos sobre administradores: 31

Actos de capital: 1

Actos de creación: 1

Actos de depósitos: 2

Actos de identificación: 2

Actos informativos: 1

Actos sobre procedimientos: 2

##### Otros actos

ACTO	FECHA	Nº ANUNCIO	REG. MERC.
Revocaciones	2010-07-30	300573	MADRID
Revocaciones	2009-12-18	526410	MADRID
Nombramientos	2009-10-28	450942	MADRID
Nombramientos	2009-09-21	402549	MADRID
Revocaciones	2009-09-21	402549	MADRID
Nombramientos	2009-09-02	380828	MADRID
Revocaciones	2009-09-02	380828	MADRID
Revocaciones	2009-07-28	333704	MADRID

##### Últimas cuentas depositadas

ACTO	FECHA	Nº ANUNCIO	REG. MERC.
Depósito de Cuentas (2008)	2010-07-14	239691	MADRID
Depósito de Cuentas (2007)	2008-11-06	1057530	MADRID

## 5 Artículos de Prensa

Publicado por: **EXPANSIÓN** Tipo de Información: **AVISO,CONVOCATORIA ANUNCIO LEGAL**

Con Fecha: **29/06/2010**

UNIDAD EDITORIAL SA acordó el 28/06/10 la escisión parcial de UNIDAD EDITORIAL INTERNET SL, que traspasará la unidad económica y rama de actividad online de El Mundo a UNIDAD EDITORIAL INFORMACION GENERAL SL, la unidad económica y rama de actividad online de Expansión a UNIDAD EDITORIAL INFORMACION ECONOMICA SL y la unidad económica y rama de actividad online de las revistas a UNIDAD EDITORIAL REVISTAS SL. Asimismo acordó la fusión por absorción de UNIDAD EDITORIAL INTERNET SL (Absorbente) con UNIDAD EDITORIAL INFORMACION DEPORTIVA SL (Absorbida). Por otra parte, acordó la modificación de la denominación social de UNIDAD EDITORIAL INTERNET SL por UNIDAD EDITORIAL INFORMACION DEPORTIVA SL.

Publicado por: **EL MUNDO** Tipo de Información: **INFORMACION DATOS PRODUCCION**

Con Fecha: **16/04/2010**

LAS REVISTAS DE UNIDAD EDITORIAL CERTIFICAN LOS BUENOS DATOS DEL GRUPO. EN TOTAL, 1.360.000 PERSONAS LAS LEEN, SIN CONTAR A LOS LECTORES DE MAGAZINE (1.164.000) Y YO DONA (440.000), QUE NO SE COMPUTAN POR DISTRIBUIRSE JUNTO A EL MUNDO. MARCA MOTOR ES LIDER INDISCUTIBLE EN EL SECTOR DEL AUTOMOVIL, CON 492.000 LECTORES. ASIMISMO, TELVA CRECE HASTA LOS 420.000 LECTORES, Y LA AVENTURA DE LA HISTORIA LOGRA EN LA PRIMERA OLEADA DEL AÑO DEL ESTUDIO GENERAL DE MEDIOS (EGM) UN SEGUIMIENTO DE 222.000 LECTORES, MIENTRAS QUE DESCUBRIR EL ARTE ALCANZA LOS 117.000 (SUBE UN 37,6% CON RESPECTO A LOS DATOS DE 2009). ADEMÁS, ACTUALIDAD ECONOMICA CRECE HASTA LOS 109.000 LECTORES.

## 6 Accionistas

Razón Social	CIF/País	%	Fuente	Fecha Inf.
UNIDAD EDITORIAL SA	A79102331	100.0 %	REG.MERCAN.	31/12/2008

## 7 Participaciones

Razón Social	CIF/País	%	Fuente	Fecha Inf.
EDISERVICIOS MADRID 2000 S.L.	B81822074	100.0 %	B.O.R.M.E.	24/10/2008

## 8 Administradores, Dirigentes y Auditor de Cuentas

Cargo	Nombre	Fecha Nombramiento
PRESIDENTE	FERNANDEZ GALIANO CAMPOS ANTONIO	07/08/2007
CONSEJERO	OTELLI MARCO	07/08/2007
CONSEJERO	DE VICENTE SANTOS ALEJANDRO	07/08/2007
CONSEJERO	ENRIQUEZ NISTAL LUIS	02/09/2009
SECRETARIO	LANZACO GARCIA IRENE	23/10/2008
AUDITOR DE CUENTAS	KPMG AUDITORES SL	21/09/2009

### PERFIL DE EMPRESA

UNIDAD EDITORIAL REVISTAS S.L.

Página 5

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## 9 Marcas, Rótulos y Denominaciones Comerciales

A continuación le presentamos la información disponible sobre las marcas, rótulos y denominaciones comerciales que tiene registradas esta sociedad.

### Marcas

**Denominación:** GU

**Tipo de Marca:** MIXTA **Ámbito:** NACIONAL **Expediente:** M2929460  
**Solicitud:** 10/05/2010 **Fecha Boletín:** 02/06/2010 **Situación:** SOLICITUD DE REGISTRO  
**Clases:** 16 38 41

**Denominación:** CORREO MEDICO

**Tipo de Marca:** MIXTA **Ámbito:** NACIONAL **Expediente:** M2920158  
**Solicitud:** 18/03/2010 **Fecha Boletín:** 03/05/2010 **Situación:** SOLICITUD DE REGISTRO  
**Clases:** 16 41

**Denominación:** DIARIO MEDICO

**Tipo de Marca:** MIXTA **Ámbito:** NACIONAL **Expediente:** M2920162  
**Solicitud:** 18/03/2010 **Fecha Boletín:** 03/05/2010 **Situación:** SOLICITUD DE REGISTRO  
**Clases:** 16 41

**Denominación:** CORREO FARMACEUTICO

**Tipo de Marca:** MIXTA **Ámbito:** NACIONAL **Expediente:** M2920171  
**Solicitud:** 18/03/2010 **Fecha Boletín:** 03/05/2010 **Situación:** SOLICITUD DE REGISTRO  
**Clases:** 16 41

**Denominación:** CF CORREOFARMACEUTICO.COM

**Tipo de Marca:** MIXTA **Ámbito:** NACIONAL **Expediente:** M2920177  
**Solicitud:** 18/03/2010 **Fecha Boletín:** 03/05/2010 **Situación:** SOLICITUD DE REGISTRO  
**Clases:** 16 41

Total Marcas, Rótulos y Denominaciones comerciales 16

### PERFIL DE EMPRESA

UNIDAD EDITORIAL REVISTAS S.L.

Página 6

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

Toda la información económica, financiera y empresarial

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
 28108 Alcobendas (Madrid)  
 tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
 e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## 10 Información Complementaria

### Situación actual

Según Borme Sección II de fecha { 16/07/2008} esta sociedad se encuentra en proceso de absorber a { ARLANZA EDICIONES SA NIF A82046053}

La información del presente informe procede de la base de datos de INFORMA D&B, S.A. Si considera que hay algún dato erróneo puede solicitar su rectificación dirigiéndose al Departamento de Coherencia de INFORMA D&B, S.A. Avenida de la Industria, 32 Alcobendas 28108 MADRID. El presente Informe es para uso interno y no puede ser reproducido, publicado o redistribuido, parcial ni totalmente, de forma alguna sin la autorización expresa de INFORMA D&B. Debido a la gran cantidad de fuentes de información utilizadas para la elaboración del presente Informe, INFORMA D&B, S.A. no garantiza la corrección absoluta de la información, ni se hace responsable de su uso para una finalidad en concreto. Asimismo le indicamos que el presente Informe no puede ser el único elemento a tener en cuenta para su toma de decisiones. La información sobre personas físicas contenida en el presente Informe hace referencia únicamente a su actividad empresarial o profesional y debe ser utilizada exclusivamente en el marco de la empresa a la que representan o prestan sus servicios.



## PERFIL DE EMPRESA

### Empresa MULTIPRENSA Y MAS S.L.

Fecha: 18/08/2009

Denominación	MULTIPRENSA Y MAS S.L.
Domicilio Social	CALLE CONDESA DE VENADITO, 1 - PLT 1
Localidad	28027 MADRID (MADRID)
Teléfono	917015600
Fax	917015660



## 1 Datos Generales

.: C.I.F.	B82491556
.: Número D-U-N-S	461845476
.: Denominación	MULTIPRENSA Y MAS S.L.
.: Denominación Comercial	MADRID Y MAS
.: Domicilio Social	CALLE CONDESA DE VENADITO, 1 - PLT 1
.: Domicilio Anterior	PLAZA CALLAO, 4 - PLANTA 2º
.: Localidad	28027 MADRID (MADRID)
.: URL:	www.20minutos.es
.: Teléfono	917015600
.: Fax	917015660
.: Forma Jurídica	SOCIEDAD LIMITADA
.: Fecha Constitución	04/11/1999
.: Capital Social	44.569,06 EUROS
.: Número de Empleados	338
.: Actividad	1476900 - Otras ediciones n.c.o.p.,
.: CNAE:	2215 Otras actividades de edición
.: SIC	2741 Publicaciones diversas SC
.: Ventas Último Año	46.654.631,15 EUROS
.: Resultado Último Año	630.484,34 EUROS
.: Objeto Social	REALIZACION DE TRABAJOS DE INVESTIGACION DE MERCADOS, CONSULTORIA DE MARKETING Y COMUNICACION. CREACION, REALIZACION, PRODUCCION Y ENSEÑANZA DE DISEÑO GRAFICO Y COMUNICACION AUDIOVISUAL.
.: Balance Disponible en eInforma	2007
.: Último Balance Depositado en el Registro Mercantil	2007

## 2 Sucursales

CALLE	CODIGO POSTAL	MUNICIPIO	PROVINCIA
CALLE CONDESA DE VENADITO 1	28027	MADRID	MADRID

### PERFIL DE EMPRESA

MULTIPRENSA Y MAS S.L.

Página 2

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

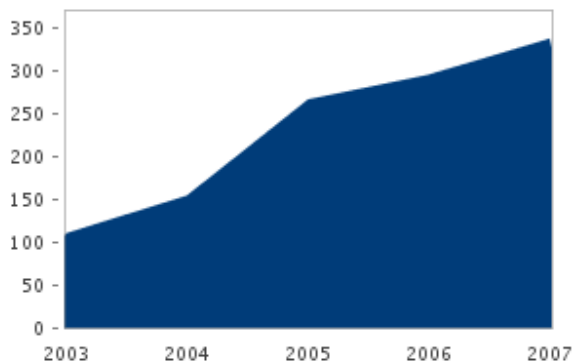
### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

### 3 Evolución de Empleados

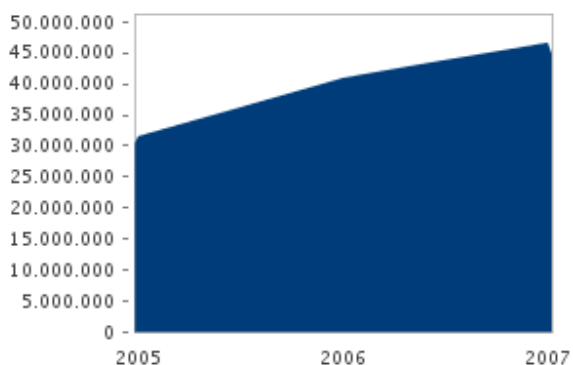
AÑO	% FIJOS	% EVENTUALES	TOTAL
2003	111	100,00 %	
2004	155	100,00 %	
2005	267	100,00 %	
2006	296	100,00 %	
2007	338	100,00 %	



### 4 Ventas últimos años

Cifras expresadas en Euros

AÑO	VALOR
2005	31.585.208,83*
2006	40.972.351,94*
2007	46.654.631,15*



#### PERFIL DE EMPRESA

MULTIPRENSA Y MAS S.L.

Página 3

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

#### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## 5 BORME (Boletín Oficial del Registro Mercantil)

Actos Publicados	Fecha	Nº Anuncio	Provincia
Cambio de Domicilio Social	01/07/2009	297038	MADRID
Revocaciones	12/03/2009	127438	MADRID
Nombramientos	29/01/2009	49693	MADRID
Deposito de cuentas2007	29/10/2008	1003763	MADRID
Nombramientos	11/01/2008	14147	MADRID
Deposito de cuentas2006	07/12/2007	1141814	MADRID
Revocaciones	26/06/2007	343269	MADRID
Nombramientos	26/06/2007	343269	MADRID
Deposito de cuentas2005	18/09/2006	470641	MADRID
Reelecciones	17/08/2006	413679	MADRID

## 6 Artículos de Prensa

Publicado por:	<b>EXPANSION</b>	Tipo de Información:	<b>INFORMACION GENERAL</b>
Con Fecha:	<b>05/02/2008</b>		
JOSE ANTONIO MARTINEZ SOLER, DIRECTOR GENERAL DE MULTIPRENSA SL, EDITORA DEL DIARIO 20 MINUTOS HA PUNTUALIZADO QUE EL GRUPO SCHIBSTED, PROPIETARIO DEL 80% DE 20 MINUTOS ESPAÑA SL NO VA A PROVOCAR UNA REESTRUCTURACION EN EL DIARIO 20 MINUTOS NI TAMPOCO PREVE UN RECORTE DE PLANTILLA EN DICHO PERIODICO. MARTINEZ SOLER EXPLICA QUE LA INFORMACION PROPORCIONADA POR EL GRUPO SCHIBSTED SOBRE SUS RESULTADOS DEL CUARTO TRIMESTRE DE 2007, SE REFIERE EN EXCLUSIVA AL NEGOCIO DE LOS CLASIFICADOS EN PAPEL E INTERNET, QUE NO TIENE RELACION CON EL DIARIO 20 MINUTOS.			
Publicado por:	<b>EXPANSION</b>	Tipo de Información:	<b>INFORMACION GENERAL</b>
Con Fecha:	<b>29/01/2008</b>		
EL GRUPO NORUEGO SCHIBSTED, EDITOR DE 20 MINUTOS, INFOJOBS, SEGUNDAMANO, COCHES.NET Y FOTOCASA, HA DESTACADO EL EMPEORAMIENTO DE SU NEGOCIO EN ESPAÑA AL REALIZAR UN AVANCE DE SUS RESULTADOS DEL CUARTO TRIMESTRE DE 2007. LA EMPRESA HA EXPERIMENTADO UN DESCENSO DE LA PUBLICIDAD IMPRESA Y UNA LIGERA RALENTIZACION DEL CRECIMIENTO DE LA PUBLICIDAD ONLINE DE SERVICIOS INMOBILIARIOS EN EL MERCADO ESPAÑOL. SCHIBSTED ATRIBUYE LAS DIFICULTADES EN ESPAÑA A LA INCERTIDUMBRE ECONOMICA. ANTE LA CAIDA DE LA PUBLICIDAD EN LOS MEDIOS ESCRITOS, SCHIBSTED LANZARA UNA REESTRUCTURACION EN ESPAÑA, QUE PODRIA INCLUIR UN RECORTE DE PLANTILLA, QUE PODRIA TENER UN COSTE DE VARIOS MM. DE EUROS.			

### PERFIL DE EMPRESA

MULTIPRENSA Y MAS S.L.

Página 4

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

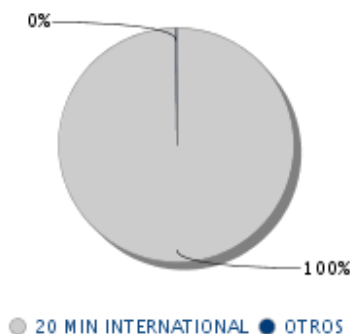
Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## 7 Accionistas

Razón Social	CIF/País	%	Fuente	Fecha Inf.
20 MIN INTERNATIONAL B.V.	PAÍSES BAJOS	99.87 %	F.PROPIAS	11/08/2009
GRUPO CORPORATIVO EMPRESARIAL DE LA CAJA DE AHORROS Y MONTE DE PIEDAD DE NAVARRA SA.	A31691538	Indet.	F.PROPIAS	27/02/2009
INVERCARTERA CAPITAL SCR DE REGIMEN SIMPLIFICADO S.A.	A62846795	Indet.	F.PROPIAS	25/09/2006

### Principales Accionistas



## 8 Participaciones

Razón Social	CIF/País	%	Fuente	Fecha Inf.
DIARIO 20 MINUTOS SL.	B85560688	100.0 %	B.O.R.M.E.	30/01/2009
LINEA 20 REVISTAS SL.	B85560712	100.0 %	B.O.R.M.E.	30/01/2009
INTERNATIONAL HORSE MAGAZINE S.L.	B82724337	Indet.	B.O.R.M.E.	21/07/2005
♦ EDIGOLF S.A.	A81185647	Indet.	B.O.R.M.E.	21/07/2005
♦ EN CARTEL MULTIMEDIA S.L.	B82283375	Indet.	B.O.R.M.E.	22/07/2005
♦ EDIGOLF RESERVAS S.A.	A82686361	Indet.	B.O.R.M.E.	22/07/2005

♦ Empresa con calificación de solvencia menor a 7

## 9 Administradores, Dirigentes y Auditor de Cuentas

Cargo	Nombre	Fecha Nombramiento
ADMINISTRADOR UNICO	SVERRE CHRISTIAN MUNCK	29/11/2005
APODERADO	ONATE REY STOLLE LUIS	14/12/2004

### PERFIL DE EMPRESA

MULTIPRENSA Y MAS S.L.

Página 5

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

Toda la información económica, financiera y empresarial

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## 10 Directivos Funcionales / Ejecutivos

Cargo	Nombre	Fecha Nombramiento
DIRECTOR FINANCIERO	ONATE LUIS	26/02/2009
DIRECTOR DE INFORMATICA	BALCAZAR JUAN	26/02/2009
DIRECTOR DE PUBLICIDAD	RIVERO LUIS	26/02/2009

## 11 Marcas, Rótulos y Denominaciones Comerciales

### Marcas

**Denominación:** 20 PALABRAS

**Tipo de Marca:** DENOMINATIVA

**Expediente:** M2793147

**Solicitud:** 04/10/2007 **Fecha Boletín:** 16/04/2008 **Situación:** REGISTRO CONCEDIDO

#### Clases:

#9: Aparatos e instrumentos científicos, náuticos, geodésicos, fotográficos, cinematográficos, ópticos, de pesar, de medida, de señalización, de control (inspección), de socorro (salvamento) y de enseñanza; aparatos e instrumentos para la construcción, distribución, transformación, acumulación, regulación o control de la electricidad; aparatos para el registro, transmisión, reproducción de sonido o imágenes; soportes de registro magnéticos, discos acústicos; distribuidores automáticos y mecanismos para aparatos de previo pago; cajas registradoras, máquinas calculadoras, equipos para el tratamiento de la información y ordenadores; extintores

#16: Papel, cartón y artículos de estas materias, no comprendidos en otras clases; productos de imprenta; artículos de encuadernación; fotografías; papelería; adhesivos (pegamentos) para la papelería o la casa; material para artistas; pinceles; máquinas de escribir y artículos de oficina (excepto muebles); material de instrucción o de enseñanza (excepto aparatos); materias plásticas para embalaje (no comprendidas en otras clases); caracteres de imprenta; clichés

#35: Publicidad; gestión de negocios comerciales; administración comercial; trabajos de oficina

#41: Educación; formación; esparcimiento; actividades deportivas y culturales

**Denominación:** NEGOCIOS 20

**Tipo de Marca:** MIXTA

**Expediente:** M2716120

**Solicitud:** 08/06/2006 **Fecha Boletín:** 01/03/2007 **Situación:** REGISTRO CONCEDIDO

#### Clases:

#9: Aparatos e instrumentos científicos, náuticos, geodésicos, fotográficos, cinematográficos, ópticos, de pesar, de medida, de señalización, de control (inspección), de socorro (salvamento) y de enseñanza; aparatos e instrumentos para la construcción, distribución, transformación, acumulación, regulación o control de la electricidad; aparatos para el registro, transmisión, reproducción de sonido o imágenes; soportes de registro magnéticos, discos acústicos; distribuidores automáticos y mecanismos para aparatos de previo pago; cajas registradoras, máquinas calculadoras, equipos para el tratamiento de la información y ordenadores; extintores

#16: Papel, cartón y artículos de estas materias, no comprendidos en otras clases; productos de imprenta; artículos de encuadernación; fotografías; papelería; adhesivos (pegamentos) para la papelería o la casa; material para artistas; pinceles; máquinas de escribir y artículos de oficina (excepto muebles); material de instrucción o de enseñanza (excepto aparatos); materias plásticas para embalaje (no comprendidas en otras clases); caracteres de imprenta; clichés

#35: Publicidad; gestión de negocios comerciales; administración comercial; trabajos de oficina

#41: Educación; formación; esparcimiento; actividades deportivas y culturales

**Denominación:** SACORROTO 20 MINUTOS

**Tipo de Marca:** MIXTA

**Expediente:** M2695933

**Solicitud:** 20/02/2006 **Fecha Boletín:** 01/02/2007 **Situación:** REGISTRO CONCEDIDO

#### Clases:

#9: Aparatos e instrumentos científicos, náuticos, geodésicos, fotográficos, cinematográficos, ópticos, de pesar, de medida, de señalización, de control (inspección), de socorro (salvamento) y de enseñanza; aparatos e instrumentos para la construcción, distribución, transformación, acumulación, regulación o control de la electricidad; aparatos para el registro, transmisión, reproducción de sonido o imágenes; soportes de registro magnéticos, discos acústicos; distribuidores automáticos y mecanismos para aparatos de previo pago; cajas registradoras, máquinas calculadoras, equipos para el tratamiento de la información y ordenadores; extintores

#16: Papel, cartón y artículos de estas materias, no comprendidos en otras clases; productos de imprenta; artículos de encuadernación; fotografías; papelería; adhesivos (pegamentos) para la papelería o la casa; material para artistas; pinceles; máquinas de escribir y artículos de oficina (excepto muebles); material de instrucción o de enseñanza (excepto aparatos); materias plásticas para embalaje (no comprendidas en otras clases); caracteres de imprenta; clichés

#36: Seguros; negocios financieros; negocios monetarios; negocios inmobiliarios

### PERFIL DE EMPRESA

MULTIPRENSA Y MAS S.L.

Página 7

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

#41: Educación; formación; esparcimiento; actividades deportivas y culturales

**Denominación:** 20

**Tipo de Marca:** MIXTA

**Expediente:** M2686131

**Solicitud:** 21/12/2005 **Fecha Boletín:** 16/11/2006 **Situación:** REGISTRO CONCEDIDO

**Clases:**

#9: Aparatos e instrumentos científicos, náuticos, geodésicos, fotográficos, cinematográficos, ópticos, de pesar, de medida, de señalización, de control (inspección), de socorro (salvamento) y de enseñanza; aparatos e instrumentos para la construcción, distribución, transformación, acumulación, regulación o control de la electricidad; aparatos para el registro, transmisión, reproducción de sonido o imágenes; soportes de registro magnéticos, discos acústicos; distribuidores automáticos y mecanismos para aparatos de previo pago; cajas registradoras, máquinas calculadoras, equipos para el tratamiento de la información y ordenadores; extintores

#16: Papel, cartón y artículos de estas materias, no comprendidos en otras clases; productos de imprenta; artículos de encuadernación; fotografías; papelería; adhesivos (pegamentos) para la papelería o la casa; material para artistas; pinceles; máquinas de escribir y artículos de oficina (excepto muebles); material de instrucción o de enseñanza (excepto aparatos); materias plásticas para embalaje (no comprendidas en otras clases); caracteres de imprenta; clichés

#35: Publicidad; gestión de negocios comerciales; administración comercial; trabajos de oficina

#38: Telecomunicaciones

#41: Educación; formación; esparcimiento; actividades deportivas y culturales

**Denominación:** 20 MINUTOS

**Tipo de Marca:** MIXTA

**Expediente:** M2686132

**Solicitud:** 21/12/2005 **Fecha Boletín:** 16/11/2006 **Situación:** REGISTRO CONCEDIDO

**Clases:**

#9: Aparatos e instrumentos científicos, náuticos, geodésicos, fotográficos, cinematográficos, ópticos, de pesar, de medida, de señalización, de control (inspección), de socorro (salvamento) y de enseñanza; aparatos e instrumentos para la construcción, distribución, transformación, acumulación, regulación o control de la electricidad; aparatos para el registro, transmisión, reproducción de sonido o imágenes; soportes de registro magnéticos, discos acústicos; distribuidores automáticos y mecanismos para aparatos de previo pago; cajas registradoras, máquinas calculadoras, equipos para el tratamiento de la información y ordenadores; extintores

#16: Papel, cartón y artículos de estas materias, no comprendidos en otras clases; productos de imprenta; artículos de encuadernación; fotografías; papelería; adhesivos (pegamentos) para la papelería o la casa; material para artistas; pinceles; máquinas de escribir y artículos de oficina (excepto muebles); material de instrucción o de enseñanza (excepto aparatos); materias plásticas para embalaje (no comprendidas en otras clases); caracteres de imprenta; clichés

#35: Publicidad; gestión de negocios comerciales; administración comercial; trabajos de oficina

#38: Telecomunicaciones

#41: Educación; formación; esparcimiento; actividades deportivas y culturales

Total Marcas: 121

La información del presente informe procede de la base de datos de INFORMA D&B, S.A. Si considera que hay algún dato erróneo puede solicitar su rectificación dirigiéndose al Departamento de Coherencia de INFORMA D&B, S.A. Avenida de la Industria, 32 Alcobendas 28108 MADRID. El presente Informe es para uso interno y no puede ser reproducido, publicado o redistribuido, parcial ni totalmente, de forma alguna sin la autorización expresa de INFORMA D&B. Debido a la gran cantidad de fuentes de información utilizadas para la elaboración del presente Informe, INFORMA D&B, S.A. no garantiza la corrección absoluta de la información, ni se hace responsable de su uso para una finalidad en concreto. Asimismo le indicamos que el presente Informe no puede ser el único elemento a tener en cuenta para su toma de decisiones. La información sobre personas físicas contenida en el presente Informe hace referencia únicamente a su actividad empresarial o profesional y debe ser utilizada exclusivamente en el marco de la empresa a la que representan o prestan sus servicios.

**PERFIL DE EMPRESA**

MULTIPRENSA Y MAS S.L.

Página 8

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

**INFORMA D&B, S.A.**

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)







## PERFIL DE EMPRESA

**Empresa: MULTIPRENSA Y MAS S.L.**

Fecha: 02/09/2010

<b>Denominación</b>	<b>MULTIPRENSA Y MAS S.L.</b>
Domicilio Social	CALLE CONDESA DE VENADITO, 1 - PLT 1 - 28027 MADRID (MADRID)
Teléfono	917015600
Fax	917015660

## 1 Datos Generales

### DATOS DE IDENTIFICACIÓN

.: C.I.F.	B82491556
.: Número D-U-N-S	461845476
.: Denominación	MULTIPRENSA Y MAS S.L.
.: Denominación Comercial	MADRID Y MAS
.: Domicilio Social	CALLE CONDESA DE VENADITO, 1 - PLT 1 - 28027 MADRID (MADRID)
.: Domicilio Anterior	PLAZA CALLAO, 4 - PLANTA 2º - 28013 MADRID (MADRID)
.: URL:	www.20minutos.es
.: E-mail corporativo	nosevende@20minutos.es
.: Teléfono	917015600
.: Fax	917015660

### DATOS DE ACTIVIDAD

.: Actividad Informa	1476900 - Otras ediciones n.c.o.p.,
.: CNAE 2009	5819 Otras actividades editoriales
.: SIC	2741 Publicaciones diversas SC
.: Objeto Social	REALIZACION DE TRABAJOS DE INVESTIGACION DE MERCADOS, CONSULTORIA DE MARKETING Y COMUNICACION. CREACION, REALIZACION, PRODUCCION Y ENSEÑANZA DE DISEÑO GRAFICO Y COMUNICACION AUDIOVISUAL.
.: Actividades Internacionales	No constan

### DATOS FINANCIEROS

.: Ventas Último Año	37.249.406,00 (año 2008)
.: Resultado Último Año	NEGATIVO (año 2008)
.: Total Activo	21.375.052,00 EUROS (año 2008)
.: Capital Social	44.569 EUROS
.: Número de Empleados	338 (año 2010)

### DATOS LEGALES

.: Forma Jurídica	Sociedad limitada
.: Fecha Constitución	04/11/1999
.: Población de registro	MADRID
.: Nº de anuncio de registro	437584
.: Capital social de registro	3.006 EUROS
.: Cotiza en Bolsa	NO

### INFORMACIÓN DISPONIBLE

.: Balance Disponible en eInforma	2008
.: Fecha último dato	01/09/2010
.: Último Balance Depositado en el Registro Mercantil	2008

## PERFIL DE EMPRESA

MULTIPRENSA Y MAS S.L.

Página 2

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

## INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

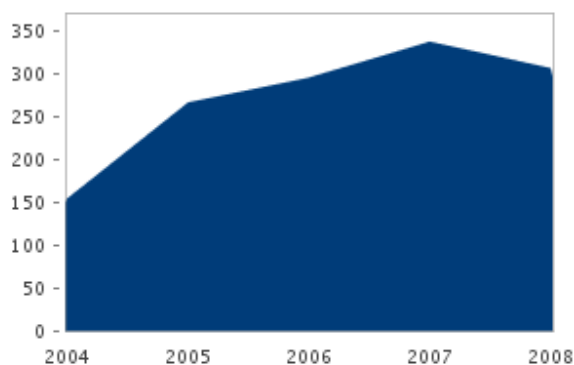
[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## 2 Sucursales

CALLE	CODIGO POSTAL	MUNICIPIO	PROVINCIA
CALLE JERUSALEN 3	03001	ALICANTE/ALACANT	ALICANTE
CALLE ALFONSO XIII 6	14001	CORDOBA	CORDOBA
CALLE TORREIRO 13	15001	A CORUÑA	LA CORUÑA
CALLE ESTRIBO 2	18001	GRANADA	GRANADA
CALLE ALONSO CANO 53	28003	MADRID	MADRID
AVENIDA MANOTERAS 42	28050	MADRID	MADRID
CALLE SALITRE 1	29002	MALAGA	MALAGA
AVENIDA GENERAL PRIMO DE RIVERA 1	30008	SAN MIGUEL	MURCIA
CALLE URÍA 31	33003	OVIEDO	ASTURIAS
PLAZA DUQUE DE LA VICTORIA 1	41002	SEVILLA	SEVILLA

## 3 Evolución de Empleados

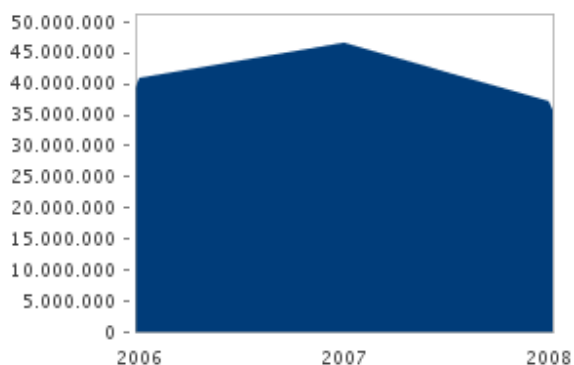
AÑO	TOTAL	% FIJOS	% EVENTUALES
2004	155	100,00 %	
2005	267	100,00 %	
2006	296	100,00 %	
2007	338	100,00 %	
2008	307	100,00 %	



## 4 Ventas últimos años

Cifras expresadas en Euros

AÑO	VALOR
2006	40.972.351,94
2007	46.654.631,15
2008	37.249.406,00



### PERFIL DE EMPRESA

MULTIPRENESA Y MAS S.L.

Página 3

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## 5 BORME (Boletín Oficial del Registro Mercantil)

### RESUMEN

Actos sobre actividad: 0

Actos sobre administradores: 41

Actos de capital: 4

Actos de creación: 1

Actos de depósitos: 10

Actos de identificación: 3

Actos informativos: 3

Actos sobre procedimientos: 2

### Otros actos

ACTO	FECHA	Nº ANUNCIO	REG. MERC.
Nombramientos	2009-12-29	540194	MADRID
Cambio de domicilio social	2009-07-01	297038	MADRID
Revocaciones	2009-03-12	127438	MADRID
Nombramientos	2009-01-29	49693	MADRID
Nombramientos	2008-01-11	14147	MADRID
Nombramientos	2007-06-26	343269	MADRID
Revocaciones	2007-06-26	343269	MADRID
Reelecciones	2006-08-17	413679	MADRID

### Últimas cuentas depositadas

ACTO	FECHA	Nº ANUNCIO	REG. MERC.
Depósito de Cuentas (2008)	2010-03-12	127984	MADRID
Depósito de Cuentas (2007)	2008-10-29	1003763	MADRID
Depósito de Cuentas (2006)	2007-12-07	1141814	MADRID

### PERFIL DE EMPRESA

MULTIPRENSA Y MAS S.L.

Página 4

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## 6 Artículos de Prensa

Publicado por: **EXPANSIÓN** Tipo de Información: **INFORMACION GENERAL**

Con Fecha: **05/02/2008**

JOSE ANTONIO MARTINEZ SOLER, DIRECTOR GENERAL DE MULTIPRENSA SL, EDITORA DEL DIARIO 20 MINUTOS HA PUNTUALIZADO QUE EL GRUPO SCHIBSTED, PROPIETARIO DEL 80% DE 20 MINUTOS ESPAÑA SL NO VA A PROVOCAR UNA REESTRUCTURACION EN EL DIARIO 20 MINUTOS NI TAMPOCO PREVE UN RECORTE DE PLANTILLA EN DICHO PERIODICO. MARTINEZ SOLER EXPLICA QUE LA INFORMACION PROPORCIONADA POR EL GRUPO SCHIBSTED SOBRE SUS RESULTADOS DEL CUARTO TRIMESTRE DE 2007, SE REFIERE EN EXCLUSIVA AL NEGOCIO DE LOS CLASIFICADOS EN PAPEL E INTERNET, QUE NO TIENE RELACION CON EL DIARIO 20 MINUTOS.

Publicado por: **EXPANSIÓN** Tipo de Información: **INFORMACION GENERAL**

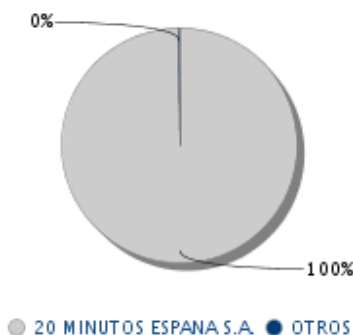
Con Fecha: **29/01/2008**

EL GRUPO NORUEGO SCHIBSTED, EDITOR DE 20 MINUTOS, INFOJOBS, SEGUNDAMANO, COCHES.NET Y FOTOCASA, HA DESTACADO EL EMPEORAMIENTO DE SU NEGOCIO EN ESPAÑA AL REALIZAR UN AVANCE DE SUS RESULTADOS DEL CUARTO TRIMESTRE DE 2007. LA EMPRESA HA EXPERIMENTADO UN DESCENSO DE LA PUBLICIDAD IMPRESA Y UNA LIGERA RALENTIZACION DEL CRECIMIENTO DE LA PUBLICIDAD ONLINE DE SERVICIOS INMOBILIARIOS EN EL MERCADO ESPAÑOL. SCHIBSTED ATRIBUYE LAS DIFICULTADES EN ESPAÑA A LA INCERTIDUMBRE ECONOMICA. ANTE LA CAIDA DE LA PUBLICIDAD EN LOS MEDIOS ESCRITOS, SCHIBSTED LANZARA UNA REESTRUCTURACION EN ESPAÑA, QUE PODRIA INCLUIR UN RECORTE DE PLANTILLA, QUE PODRIA TENER UN COSTE DE VARIOS MM. DE EUROS.

## 7 Accionistas

Razón Social	CIF/País	%	Fuente	Fecha Inf.
♦ 20 MINUTOS ESPAÑA S.A.	A83013409	99.87 %	F.PROPIAS	15/04/2010
GRUPO CORPORATIVO EMPRESARIAL DE LA CAJA DE AHORROS Y MONTE DE PIEDAD DE NAVARRA S.A.	A31691538	Indet.	F.PROPIAS	27/02/2009
INVERCARTERA CAPITAL SCR DE REGIMEN SIMPLIFICADO S.A.	A62846795	Indet.	F.PROPIAS	25/09/2006

### Principales Accionistas



♦ Empresa con calificación de solvencia menor a 7

## PERFIL DE EMPRESA

MULTIPRENSA Y MAS S.L.

Página 5

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## 8 Participaciones

Razón Social	CIF/País	%	Fuente	Fecha Inf.
DIARIO 20 MINUTOS SL.	B85560688	100.0 %	B.O.R.M.E.	30/01/2009
20 MINUTOS ONLINE SL.	B85560605	100.0 %	REG.MERCAN.	31/12/2008
LINEA 20 REVISTAS SL.	B85560712	100.0 %	B.O.R.M.E.	30/01/2009
♦ EDIGOLF S.A.	A81185647	Indet.	B.O.R.M.E.	21/07/2005
♦ EN CARTEL MULTIMEDIA S.L. (EN LIQUIDACION)	B82283375	Indet.	B.O.R.M.E.	22/07/2005
♦ EDIGOLF RESERVAS S.A.	A82686361	Indet.	B.O.R.M.E.	22/07/2005

♦ Empresa con calificación de solvencia menor a 7

## 9 Administradores, Dirigentes y Auditor de Cuentas

Cargo	Nombre	Fecha Nombramiento
ADMINISTRADOR UNICO	20 MINUTOS ESPANA SA	31/12/2008
AUDITOR DE CUENTAS	ERNST & YOUNG SL	11/01/2008

## 10 Directivos Funcionales / Ejecutivos

Cargo	Nombre	Fecha Nombramiento
DIRECTOR FINANCIERO	ONATE LUIS	26/02/2009
DIRECTOR DE INFORMATICA	ALONSO JUAN JOSE	16/02/2010
DIRECTOR DE PUBLICIDAD	RIVERO LUIS	26/02/2009

### PERFIL DE EMPRESA

MULTIPRENSA Y MAS S.L.

Página 6

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## 11 Marcas, Rótulos y Denominaciones Comerciales

A continuación le presentamos la información disponible sobre las marcas, rótulos y denominaciones comerciales que tiene registradas esta sociedad.

### Marcas

**Denominación:** MINUTECA

**Tipo de Marca:** MIXTA **Ámbito:** NACIONAL **Expediente:** M2920815  
**Solicitud:** 23/03/2010 **Fecha Boletín:** 14/07/2010 **Situación:** SUSPENSO DE FONDO  
**Clases:** 9 41

**Denominación:** 20 PALABRAS

**Tipo de Marca:** DENOMINATI VA **Ámbito:** NACIONAL **Expediente:** M2793147  
**Solicitud:** 04/10/2007 **Fecha Boletín:** 16/04/2008 **Situación:** REGISTRO CONCEDIDO  
**Clases:** 9 16 35 41

**Denominación:** NEGOCIOS 20

**Tipo de Marca:** MIXTA **Ámbito:** NACIONAL **Expediente:** M2716120  
**Solicitud:** 08/06/2006 **Fecha Boletín:** 01/03/2007 **Situación:** REGISTRO CONCEDIDO  
**Clases:** 9 16 35 41

**Denominación:** SACORROTO 20 MINUTOS

**Tipo de Marca:** MIXTA **Ámbito:** NACIONAL **Expediente:** M2695933  
**Solicitud:** 20/02/2006 **Fecha Boletín:** 01/02/2007 **Situación:** REGISTRO CONCEDIDO  
**Clases:** 9 16 36 41

**Denominación:** 20

**Tipo de Marca:** MIXTA **Ámbito:** NACIONAL **Expediente:** M2686131  
**Solicitud:** 21/12/2005 **Fecha Boletín:** 16/11/2006 **Situación:** REGISTRO CONCEDIDO  
**Clases:** 9 16 35 38 41

Total Marcas, Rótulos y Denominaciones comerciales 122

La información del presente informe procede de la base de datos de INFORMA D&B, S.A. Si considera que hay algún dato erróneo puede solicitar su rectificación dirigiéndose al Departamento de Coherencia de INFORMA D&B, S.A. Avenida de la Industria, 32 Alcobendas 28108 MADRID. El presente Informe es para uso interno y no puede ser reproducido, publicado o redistribuido, parcial ni totalmente, de forma alguna sin la autorización expresa de INFORMA D&B. Debido a la gran cantidad de fuentes de información utilizadas para la elaboración del presente Informe, INFORMA D&B, S.A. no garantiza la corrección absoluta de la información, ni se hace responsable de su uso para una finalidad en concreto. Asimismo le indicamos que el presente Informe no puede ser el único elemento a tener en cuenta para su toma de decisiones. La información sobre personas físicas contenida en el presente Informe hace referencia únicamente a su actividad empresarial o profesional y debe ser utilizada exclusivamente en el marco de la empresa a la que representan o prestan sus servicios.

### PERFIL DE EMPRESA

MULTIPRENSA Y MAS S.L.

Página 7

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

Toda la información económica, financiera y empresarial

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
 28108 Alcobendas (Madrid)  
 tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
 e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)





## PERFIL DE EMPRESA

**Empresa: 20 MINUTOS ESPANA S.A.**

Fecha: 02/09/2010

Denominación	20 MINUTOS ESPANA S.A.
Domicilio Social	CALLE CONDESA DE VENADITO, 1 - PLANTA PRIMERA - 28027 MADRID (MADRID)
Teléfono	917015600
Fax	917015662

1 Datos Generales	
.: SITUACIÓN DE LA EMPRESA	INACTIVA SEGUN NUESTRAS FUENTES
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>	
.: C.I.F.	A83013409
.: Número D-U-N-S	465409212
.: Denominación	20 MINUTOS ESPANA S.A.
.: Domicilio Social	CALLE CONDESA DE VENADITO, 1 - PLANTA PRIMERA - 28027 MADRID (MADRID)
.: Domicilio Anterior	CALLE GRAN VIA, 46 - 28013 MADRID (MADRID)
.: URL:	www.20minutos.es
.: Teléfono	917015600
.: Fax	917015662
<b>DATOS DE ACTIVIDAD</b>	
.: Actividad Informa	1476200 - Edición de periódicos y revistas
.: CNAE 2009	5813 Edición de periódicos
.: SIC	2711 Edición de periódicos
.: Objeto Social	LA IMPRESION, EDICION, PUBLICACION, DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION DE PRENSA ESCRITA ASI COMO LA PRODUCCION, DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION, A TODOS LOS NIVELES, DE TODO TIPO DE INFORMACION Y OTROS
.: Ampliación del Objeto Social	LA PRESTACION DE SERVICIOS DE TELEVISION, RADIO, INTERNET Y TELECOMUNICACIONES EN CUALQUIERA DE SUS MODALIDADES.
.: Actividades Internacionales	No constan
.: Capital Social	10.148.058 EUROS
.: Capital Desembolsado	10.148.058 EUROS
<b>DATOS LEGALES</b>	
.: Forma Jurídica	Sociedad anónima
.: Fecha Constitución	04/05/2001
.: Población de registro	MADRID
.: Nº de anuncio de registro	253620
.: Cotiza en Bolsa	NO
<b>INFORMACIÓN DISPONIBLE</b>	
.: Balance Disponible en el Informa	2008
.: Fecha último dato	13/07/2010
.: Último Balance Depositado en el Registro Mercantil	2008

## PERFIL DE EMPRESA

20 MINUTOS ESPANA S.A.

Página 2

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

## INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## 2 BORME (Boletín Oficial del Registro Mercantil)

### RESUMEN

Actos sobre actividad: 1

Actos sobre administradores: 37

Actos de capital: 5

Actos de creación: 1

Actos de depósitos: 8

Actos de identificación: 3

Actos informativos: 4

Actos sobre procedimientos: 0

### Actos más significativos de los últimos doce meses

ACTO	FECHA	Nº ANUNCIO	REG. MERC.
Cambio de domicilio social	2009-12-02	503689	MADRID
Ampliación de capital	2009-12-02	503689	MADRID

### Otros actos

ACTO	FECHA	Nº ANUNCIO	REG. MERC.
Nombramientos	2010-02-04	46884	MADRID
Revocaciones	2010-02-04	46884	MADRID
Nombramientos	2010-02-04	46885	MADRID
Nombramientos	2009-03-20	139516	MADRID
Revocaciones	2009-03-20	139516	MADRID
Revocaciones	2008-10-27	490594	MADRID

### Últimas cuentas depositadas

ACTO	FECHA	Nº ANUNCIO	REG. MERC.
Depósito de Cuentas (2008)	2010-01-07	14729	MADRID
Depósito de Cuentas (2007)	2008-10-17	918291	MADRID
Depósito de Cuentas (2006)	2007-11-12	1001694	MADRID

### PERFIL DE EMPRESA

20 MINUTOS ESPANA S.A.

Página 3

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

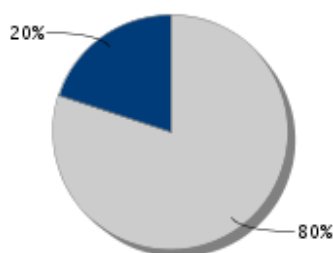
### 3 Artículos de Prensa

Publicado por:	<b>EL MUNDO</b>	Tipo de Información:	<b>INFORMACION SUCURSALES</b>
Con Fecha:	<b>12/06/2009</b>		
EL DIARIO GRATUITO 20 MINUTOS CERRARA OCHO DE SUS 15 DELEGACIONES PARA TRANSFORMARLAS EN CORRESPONSALIAS, LO QUE PROVOCARA LA SALIDA DE LA EMPRESA DE ENTRE 16 Y 20 PERIODISTAS, SEGUN FUENTES DEL COMITE DE EMPRESA. LAS DELEGACIONES QUE SE CERRARAN SON LAS DE ASTURIAS, LA CORUÑA, VIGO, ALICANTE, CORDOBA, GRANADA, MURCIA Y VALLADOLID Y EN ELLAS QUEDARA SOLO PERSONAL DE ADMINISTRACION Y LAS EDICIONES SE REALIZARAN MEDIANTE CORRESPONSALES.			
Publicado por:	<b>LA GACETA</b>	Tipo de Información:	<b>AVISO,CONVOCATORIA ANUNCIO LEGAL</b>
Con Fecha:	<b>04/06/2009</b>		
LA JUNTA GRAL. EXTRAORDINARIA Y UNIVERSAL DE ESTA SDAD. CELEBRADA EL DIA 04/05/09, ACORDO POR UNANIMIDAD TRASLADAR SU DOMICILIO SOCIAL A C/ CONDESA DE VENADITO, N. 1, PRIMERA PLANTA, DE MADRID.			

### 4 Accionistas

Razón Social	CIF/País	%	Fuente	Fecha Inf.
20 MIN INTERNATIONAL B.V.	PAÍSES BAJOS	80.0 %	EXPANSIÓN	05/02/2008
♦ GRUPO ZETA SA	A58384256	20.0 %	REG.MERCAN.	31/12/2008

#### Principales Accionistas



● 20 MIN INTERNATIONAL ● GRUPO ZETA SA

♦ Empresa con calificación de solvencia menor a 7

### 5 Participaciones

Razón Social	CIF/País	%	Fuente	Fecha Inf.
♦ MULTIPRENSA Y MAS S.L.	B82491556	99.87 %	F.PROPIAS	15/04/2010
MULTICIUDAD S.L.	B85311306	Indet.	B.O.R.M.E.	26/03/2008

♦ Empresa con calificación de solvencia menor a 7

#### PERFIL DE EMPRESA

20 MINUTOS ESPAÑA S.A.

Página 4

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

#### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## 6 Administradores, Dirigentes y Auditor de Cuentas

Cargo	Nombre	Fecha Nombramiento
PRESIDENTE	MUNCK SVERRE CHRISTIAN	02/10/2002
VICEPRESIDENTE	ASENSIO MOSBAH ANTONIO	13/09/2005
VICEPRESIDENTE	DIEZ HOCHLEITNER EDUARDO	05/10/2007
CONSEJERO DELEGADO	MARTINEZ SOLER JOSE ANTONIO	04/02/2010
CONSEJERO	ROINE NIELS ANTON	14/03/2005
CONSEJERO	HANSEN ESPEN EGIL	11/12/2006
CONSEJERO	LLOPART PEREZ JOAN	20/03/2009
CONSEJERO	ESCOLAR RAMOS ARSENIO	04/02/2010
CONSEJERO	RIVERO GONZALEZ LUIS ALBERTO	04/02/2010
AUDITOR DE CUENTAS	ERNST & YOUNG SL	06/10/2008

## 7 Directivos Funcionales / Ejecutivos

Cargo	Nombre	Fecha Nombramiento
GERENTE	ASENSIO ANTONIO	31/10/2006

## 8 Marcas, Rótulos y Denominaciones Comerciales

A continuación le presentamos la información disponible sobre las marcas, rótulos y denominaciones comerciales que tiene registradas esta sociedad.

### Marcas

<b>Denominación:</b>	TUTI PLAN				
<b>Tipo de Marca:</b>	MIXTA	<b>Ámbito:</b>	NACIONAL	<b>Expediente:</b>	M2579321
<b>Solicitud:</b>	05/02/2004	<b>Fecha Boletín:</b>	16/07/2004	<b>Situación:</b>	REGISTRO CONCEDIDO
<b>Clases:</b>	41				

Total Marcas, Rótulos y Denominaciones comerciales 1

### PERFIL DE EMPRESA

20 MINUTOS ESPANA S.A.

Página 5

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## 9 Información Complementaria

Segun BORME de 19/07/05 esta sdad. ha sido beneficiaria de la cesion global de activo y pasivo de M W RESEARCH S.L. nif. B81608705.

La información del presente informe procede de la base de datos de INFORMA D&B, S.A. Si considera que hay algún dato erróneo puede solicitar su rectificación dirigiéndose al Departamento de Coherencia de INFORMA D&B, S.A. Avenida de la Industria, 32 Alcobendas 28108 MADRID. El presente Informe es para uso interno y no puede ser reproducido, publicado o redistribuido, parcial ni totalmente, de forma alguna sin la autorización expresa de INFORMA D&B. Debido a la gran cantidad de fuentes de información utilizadas para la elaboración del presente Informe, INFORMA D&B, S.A. no garantiza la corrección absoluta de la información, ni se hace responsable de su uso para una finalidad en concreto. Asimismo le indicamos que el presente Informe no puede ser el único elemento a tener en cuenta para su toma de decisiones. La información sobre personas físicas contenida en el presente Informe hace referencia únicamente a su actividad empresarial o profesional y debe ser utilizada exclusivamente en el marco de la empresa a la que representan o prestan sus servicios.

### PERFIL DE EMPRESA

20 MINUTOS ESPANA S.A.

Página 6

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## PERFIL DE EMPRESA

### Empresa 20 MINUTOS ESPANA S.A.

Fecha: 18/08/2009

Denominación	20 MINUTOS ESPANA S.A.
Domicilio Social	CALLE CONDESA DE VENADITO, 1 - PLANTA PRIMERA
Localidad	28027 MADRID (MADRID)
Teléfono	917015641
Fax	917015662



## 1 Datos Generales

.: SITUACIÓN DE LA EMPRESA	INACTIVA SEGUN NUESTRAS FUENTES
.: C.I.F.	A83013409
.: Número D-U-N-S	465409212
.: Denominación	20 MINUTOS ESPANA S.A.
.: Domicilio Social	CALLE CONDESA DE VENADITO, 1 - PLANTA PRIMERA
.: Domicilio Anterior	CALLE GRAN VIA, 46
.: Localidad	28027 MADRID (MADRID)
.: URL:	www.20minutos.es
.: Teléfono	917015641
.: Fax	917015662
.: Forma Jurídica	SOCIEDAD ANONIMA
.: Fecha Constitución	04/05/2001
.: Capital Social	6.148.058 EUROS
.: Número de Empleados	300
.: Actividad	1476200 - Edicion de periodicos y revistas
.: CNAE:	2212 Edición de periódicos
.: SIC	2711 Edicion de periodicos
.: Resultado Último Año	7.867.624 EUROS
.: Objeto Social	LA IMPRESION, EDICION, PUBLICACION, DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION DE PRENSA ESCRITA ASI COMO LA PRODUCCION, DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION, A TODOS LOS NIVELES, DE TODO TIPO DE INFORMACION Y OTROS
.: Balance Disponible en eInforma	2007
.: Último Balance Depositado en el Registro Mercantil	2007

## 2 BORME (Boletín Oficial del Registro Mercantil)

Actos Publicados	Fecha	Nº Anuncio	Provincia
Revocaciones	20/03/2009	139516	MADRID
Nombramientos	20/03/2009	139516	MADRID
Revocaciones	27/10/2008	490594	MADRID
Deposito de cuentas2007	17/10/2008	918291	MADRID
Revocaciones	06/10/2008	460989	MADRID
Nombramientos	06/10/2008	460989	MADRID
Deposito de cuentas2006	12/11/2007	1001694	MADRID
Nombramientos	05/10/2007	503138	MADRID
Nombramientos	19/06/2007	330134	MADRID
Revocaciones	29/05/2007	291532	MADRID

### PERFIL DE EMPRESA

20 MINUTOS ESPANA S.A.

Página 2

www.einforma.com

Toda la información económica, financiera y empresarial

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

www.einforma.com  
e-mail: clientes@einforma.com

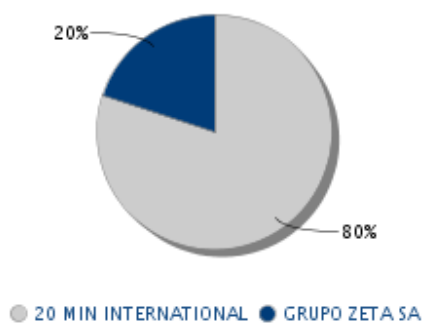
### 3 Artículos de Prensa

Publicado por:	<b>EL MUNDO</b>	Tipo de Información:	<b>INFORMACION SUCURSALES</b>
Con Fecha:	<b>12/06/2009</b>		
EL DIARIO GRATUITO 20 MINUTOS CERRARA OCHO DE SUS 15 DELEGACIONES PARA TRANSFORMARLAS EN CORRESPONSALIAS, LO QUE PROVOCARA LA SALIDA DE LA EMPRESA DE ENTRE 16 Y 20 PERIODISTAS, SEGUN FUENTES DEL COMITE DE EMPRESA. LAS DELEGACIONES QUE SE CERRARAN SON LAS DE ASTURIAS, LA CORUÑA, VIGO, ALICANTE, CORDOBA, GRANADA, MURCIA Y VALLADOLID Y EN ELLAS QUEDARA SOLO PERSONAL DE ADMINISTRACION Y LAS EDICIONES SE REALIZARAN MEDIANTE CORRESPONSALES.			
Publicado por:	<b>GACETA NEG</b>	Tipo de Información:	<b>AVISO,CONVOCATORIA ANUNCIO LEGAL</b>
Con Fecha:	<b>04/06/2009</b>		
LA JUNTA GRAL. EXTRAORDINARIA Y UNIVERSAL DE ESTA SDAD. CELEBRADA EL DIA 04/05/09, ACORDO POR UNANIMIDAD TRASLADAR SU DOMICILIO SOCIAL A C/ CONDESA DE VENADITO, N. 1, PRIMERA PLANTA, DE MADRID.			

### 4 Accionistas

Razón Social	CIF/País	%	Fuente	Fecha Inf.
20 MIN INTERNATIONAL B.V.	PAÍSES BAJOS	80.0 %	EXPANSION	05/02/2008
GRUPO ZETA SA	A58384256	20.0 %	EXPANSION	05/02/2008

#### Principales Accionistas



### 5 Participaciones

Razón Social	CIF/País	%	Fuente	Fecha Inf.
MULTICIUDAD S.L.	B85311306	Indet.	B.O.R.M.E.	26/03/2008

#### PERFIL DE EMPRESA

20 MINUTOS ESPANA S.A.

Página 3

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

#### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## 6 Administradores, Dirigentes y Auditor de Cuentas

Cargo	Nombre	Fecha Nombramiento
PRESIDENTE	MUNCK SVERRE CHRISTIAN	02/10/2002
VICEPRESIDENTE	ASENSIO MOSBAH ANTONIO	13/09/2005
VICEPRESIDENTE	DIEZ HOCHLEITNER EDUARDO	05/10/2007
CONSEJERO	ROINE NIELS ANTON	14/03/2005
CONSEJERO	CANTON GONGORA ANTONIO	30/06/2006
CONSEJERO	HANSEN ESPEN EGIL	11/12/2006
CONSEJERO	LLOPART PEREZ JOAN	20/03/2009
SECRETARIO	VARELA VARAS ANGEL	15/04/2005
APODERADO	ONATE REY STOLLE LUIS	04/11/2002

## 7 Directivos Funcionales / Ejecutivos

Cargo	Nombre	Fecha Nombramiento
GERENTE	ASENSIO ANTONIO	31/10/2006

## 8 Marcas, Rótulos y Denominaciones Comerciales

<b>Marcas</b>			
<b>Denominación:</b>	TUTI PLAN		
<b>Tipo de Marca:</b>	MIXTA	<b>Expediente:</b>	M2579321
<b>Solicitud:</b>	05/02/2004	<b>Fecha Boletín:</b>	16/07/2004
		<b>Situación:</b>	REGISTRO CONCEDIDO
<b>Clases:</b>			
#41: Educación; formación; esparcimiento; actividades deportivas y culturales			
Total Marcas: 1			

## 9 Información Complementaria

Segun BORME de 19/07/05 esta sdad. ha sido beneficiaria de la cesion global de activo y pasivo de M W RESEARCH S.L. nif. B81608705.

La información del presente informe procede de la base de datos de INFORMA D&B, S.A. Si considera que hay algún dato erróneo puede solicitar su rectificación dirigiéndose al Departamento de Coherencia de INFORMA D&B, S.A. Avenida de la Industria, 32 Alcobendas 28108 MADRID. El presente Informe es para uso interno y no puede ser reproducido, publicado o redistribuido, parcial ni totalmente, de forma alguna sin la autorización expresa de INFORMA D&B. Debido a la gran cantidad de fuentes de información utilizadas para la elaboración del presente Informe, INFORMA D&B, S.A. no garantiza la corrección absoluta de la información, ni se hace responsable de su uso para una finalidad en concreto. Asimismo le indicamos que el presente Informe no puede ser el único elemento a tener en cuenta para su toma de decisiones. La información sobre personas físicas contenida en el presente Informe hace referencia únicamente a su actividad empresarial o profesional y debe ser utilizada exclusivamente en el marco de la empresa a la que representan o prestan sus servicios.

### PERFIL DE EMPRESA

20 MINUTOS ESPANA S.A.

Página 4

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## PERFIL DE EMPRESA

**Empresa: METRO NEWS S.L.**

Fecha: 02/09/2010

<b>Denominación</b>	<b>METRO NEWS S.L.</b>
Domicilio Social	CALLE SERRANO, 90 - PLT 6 - 28006 MADRID (MADRID)
Teléfono	911318800
Fax	931318809

## 1 Datos Generales

### DATOS DE IDENTIFICACIÓN

.: C.I.F.	B62393988
.: Número D-U-N-S	462073045
.: Denominación	METRO NEWS S.L.
.: Domicilio Social	CALLE SERRANO, 90 - PLT 6 - 28006 MADRID (MADRID)
.: Domicilio Anterior	CALLE GENERAL ALMIRANTE, 2 - 08014 BARCELONA (BARCELONA)
.: URL:	www.metrodirecto.com
.: E-mail corporativo	metroweb@metrospain.com
.: Teléfono	911318800
.: Fax	931318809

### DATOS DE ACTIVIDAD

.: Actividad Informa	1476200 - Edición de periódicos y revistas
.: CNAE 2009	5813 Edición de periódicos
.: SIC	2711 Edición de periódicos
.: Objeto Social	LA EDICION Y DISTRIBUCION DE PRENSA GRATUITA O NO, ASI COMO LA CREACION Y EXPLOTACION DE CUALESQUIERA OTROS MEDIOS DE COMUNICACION EN SOPORTE FISICO, RADIOELECTRICO O ELECTRONICO, ETC.
.: Actividades Internacionales	No constan

### DATOS FINANCIEROS

.: Ventas Último Año	20.602.596,00 (año 2008)
.: Resultado Último Año	NEGATIVO (año 2008)
.: Total Activo	8.295.469,00 EUROS (año 2008)
.: Capital Social	550.000 EUROS
.: Número de Empleados	113 (año 2008)

### DATOS LEGALES

.: Forma Jurídica	Sociedad limitada unipersonal
.: Fecha Constitución	25/10/2000
.: Población de registro	BARCELONA
.: N° de anuncio de registro	19692
.: Capital social de registro	3.010 EUROS
.: Cotiza en Bolsa	NO

### INFORMACIÓN DISPONIBLE

.: Balance Disponible en eInforma	2008
.: Fecha último dato	21/07/2010
.: Último Balance Depositado en el Registro Mercantil	2008

## PERFIL DE EMPRESA

METRO NEWS S.L.

Página 2

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

## INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

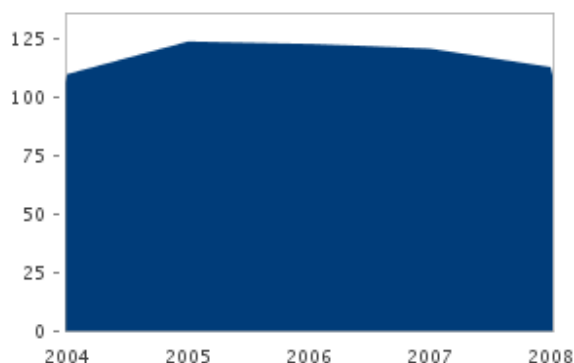
[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## 2 Sucursales

CALLE	CODIGO POSTAL	MUNICIPIO	PROVINCIA
CALLE GENERAL ALMIRANTE 46 GENERAL ALMIRANTE PIS 8	08014	BARCELONA	BARCELONA
CALLE GENERAL ALMIRANTE 2	08014	BARCELONA	BARCELONA
CALLE CALERUEGA 102 0104	28033	MADRID	MADRID

## 3 Evolución de Empleados

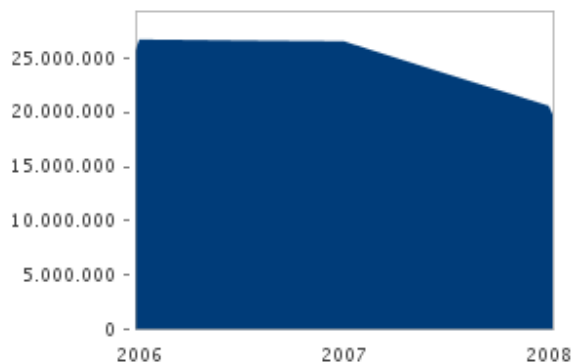
AÑO	TOTAL	% FIJOS	% EVENTUALES
2004	110	100,00 %	
2005	124	100,00 %	
2006	123	100,00 %	
2007	121	100,00 %	
2008	113	100,00 %	



## 4 Ventas últimos años

Cifras expresadas en Euros

AÑO	VALOR
2006	26.700.026,00
2007	26.536.540,00
2008	20.602.596,00



### PERFIL DE EMPRESA

METRO NEWS S.L.

Página 3

[www.elinforma.com](http://www.elinforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.elinforma.com](http://www.elinforma.com)  
e-mail: [clientes@elinforma.com](mailto:clientes@elinforma.com)

## 5 BORME (Boletín Oficial del Registro Mercantil)

### RESUMEN

Actos sobre actividad: 0

Actos sobre administradores: 51

Actos de capital: 2

Actos de creación: 1

Actos de depósitos: 9

Actos de identificación: 3

Actos informativos: 3

Actos sobre procedimientos: 0

### Actos más significativos de los últimos doce meses

ACTO	FECHA	Nº ANUNCIO	REG. MERC.
Cambio de domicilio social	2009-10-08	423493	MADRID

### Otros actos

ACTO	FECHA	Nº ANUNCIO	REG. MERC.
Reelecciones	2010-07-13	275716	MADRID
Modificaciones estatutarias	2010-02-23	77506	MADRID
Nombramientos	2010-02-23	77506	MADRID
Revocaciones	2010-02-23	77506	MADRID
Modificaciones estatutarias	2009-12-17	525099	MADRID
Nombramientos	2009-12-17	525099	MADRID
Revocaciones	2009-12-17	525099	MADRID

### Últimas cuentas depositadas

ACTO	FECHA	Nº ANUNCIO	REG. MERC.
Depósito de Cuentas (2008)	2010-02-05	81519	MADRID
Depósito de Cuentas (2007)	2008-11-12	1078586	MADRID
Depósito de Cuentas (2006)	2007-12-19	1194253	MADRID

## PERFIL DE EMPRESA

METRO NEWS S.L.

Página 4

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

## INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## 6 Artículos de Prensa

Publicado por:	<b>INFORMACIÓN</b>	Tipo de Información:	<b>INFORMACION GENERAL</b>
Con Fecha:	<b>05/02/2009</b>		
METRO LEVANTE INFORMO EL 04/02/09 QUE PREPARA EL RELANZAMIENTO DEL DIARIO METRO A NIVEL NACIONAL, TRAS EL CESE DE ACTIVIDADES DE LA FILIAL DE METRO INTERNACIONAL EN ESPAÑA. ESTA INICIATIVA SUPONDRA EL CESE TEMPORAL DE LAS EDICIONES VALENCIANAS PARA ACELERAR Y AGILIZAR EL ACUERDO Y PLAN PARA ESTE CAMBIO. METRO LEVANTE NEGOCIA CON METRO INTERNACIONAL AMPLIAR AL CONJUNTO DE ESPAÑA LA CESION DE LA MARCA QUE YA POSEE EN LA COMUNIDAD, DE MANERA QUE SE REABRAN, EN UNA PRIMERA FASE, LAS EDICIONES DE MADRID Y BARCELONA. METRO INTERNACIONAL CESO LA ACTIVIDAD DE SUS SIETE EDICIONES EN ESPAÑA EL 29/01/09, QUE NO AFECTO A ALICANTE, CASTELLON Y VALENCIA POR SER DE METRO LEVANTE.			
Publicado por:	<b>EXPANSIÓN</b>	Tipo de Información:	<b>INFORMACION GENERAL</b>
Con Fecha:	<b>30/01/2009</b>		
METRO INTERNATIONAL ANUNCIO EL 29/01/09 EL CESE DE ACTIVIDADES DE SU FILIAL EN ESPAÑA, QUE PUBLICA EL DIARIO GRATUITO METRO EN 7 CIUDADES ESPAÑOLAS. LA DECISION AFECTA A SUS 83 EMPLEADOS. LAS EDICIONES DE ALICANTE, CASTELLON Y VALENCIA NO PERTENECEN A METRO INTERNATIONAL, POR LO QUE NO SE VERAN AFECTADAS POR LA DECISION. EL 29/01/09 FUE EL ULTIMO DIA DE PUBLICACION DE METRO, QUE ERA EL QUINTO DIARIO MAS LEIDO EN EL PAIS CON MAS DE 1,8 MM DE LECTORES.			

## 7 Accionistas

Razón Social	CIF/País	%	Fuente	Fecha Inf.
CLARITA BV	PAÍSES BAJOS	100.0 %	REG.MERCAN.	31/12/2008

## 8 Participaciones

Razón Social	CIF/País	%	Fuente	Fecha Inf.
♦ METROGOL EDICIONES S.L.(EN LIQUIDACION)	B84657030	100.0 %	REG.MERCAN.	31/12/2007

♦ Empresa con calificación de solvencia menor a 7

## 9 Administradores, Dirigentes y Auditor de Cuentas

Cargo	Nombre	Fecha Nombramiento
ADMINISTRADOR UNICO	ALSANDER MARTIN	23/02/2010
AUDITOR DE CUENTAS	KPMG AUDITORES SL	13/07/2010

### PERFIL DE EMPRESA

METRO NEWS S.L.

Página 5

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)



## 10 Directivos Funcionales / Ejecutivos

Cargo	Nombre	Fecha Nombramiento
DIRECTOR GENERAL	DIAZ ALBERTO	07/08/2006
DIRECTOR FINANCIERO	SPJERNALP YACOB	23/02/2006
DIRECTOR COMERCIAL	QUESADA MIGUEL	23/02/2006
DIRECTOR COMERCIAL	MARIN IRENE	23/06/2008
DIRECTOR DE MARKETING	AIT NOWFEL	23/02/2006
DIRECTOR DE INFORMATICA	LAFORET ALVARO	23/02/2006

## 11 Marcas, Rótulos y Denominaciones Comerciales

A continuación le presentamos la información disponible sobre las marcas, rótulos y denominaciones comerciales que tiene registradas esta sociedad.

### Marcas

<b>Denominación:</b>	<b>METRO DIGITAL</b>				
<b>Tipo de Marca:</b>	MIXTA	<b>Ámbito:</b>	NACIONAL	<b>Expediente:</b>	M2585892
<b>Solicitud:</b>	12/03/2004	<b>Fecha Boletín:</b>	16/09/2004	<b>Situación:</b>	SUSPENSO DE FONDO
<b>Clases:</b>	16				

Total Marcas, Rótulos y Denominaciones comerciales 1

## 12 Información Complementaria

El balance cerrado a 31/12/2000 (Deposito 2001) esta disponible en INFORMA, pero no ha sido cargado por tener una duración inferior a tres meses.

La información del presente informe procede de la base de datos de INFORMA D&B, S.A. Si considera que hay algún dato erróneo puede solicitar su rectificación dirigiéndose al Departamento de Coherencia de INFORMA D&B, S.A. Avenida de la Industria, 32 Alcobendas 28108 MADRID. El presente Informe es para uso interno y no puede ser reproducido, publicado o redistribuido, parcial ni totalmente, de forma alguna sin la autorización expresa de INFORMA D&B. Debido a la gran cantidad de fuentes de información utilizadas para la elaboración del presente Informe, INFORMA D&B, S.A. no garantiza la corrección absoluta de la información, ni se hace responsable de su uso para una finalidad en concreto. Asimismo le indicamos que el presente Informe no puede ser el único elemento a tener en cuenta para su toma de decisiones. La información sobre personas físicas contenida en el presente Informe hace referencia únicamente a su actividad empresarial o profesional y debe ser utilizada exclusivamente en el marco de la empresa a la que representan o prestan sus servicios.

### PERFIL DE EMPRESA

METRO NEWS S.L.

Página 6

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## PERFIL DE EMPRESA

**Empresa: EDICIONES METRO LEVANTE S.L. (EN LIQUIDACION)**

Fecha: 02/09/2010

Denominación	EDICIONES METRO LEVANTE S.L. (EN LIQUIDACION)
Domicilio Social	CALLE PINTOR LORENZO CASANOVA, 54 - ENTRESUELO - 03003 ALICANTE/ALACANT (ALICANTE)
Teléfono	965124487
Fax	965233205



## 1 Datos Generales

.: SITUACIÓN DE LA EMPRESA DISOLUCION

### DATOS DE IDENTIFICACIÓN

.: C.I.F. B61278321  
 .: Número D-U-N-S 564820876  
 .: Denominación EDICIONES METRO LEVANTE S.L. (EN LIQUIDACION)  
 .: Denominación Antigua EDICIONES PRIMERA PLANA DE ALICANTE SL.  
 .: Domicilio Social CALLE PINTOR LORENZO CASANOVA, 54 - ENTRESUELO - 03003 ALICANTE/ALACANT (ALICANTE)  
 .: Domicilio Anterior AVENIDA SALAMANCA, 20 - 03005 ALICANTE/ALACANT (ALICANTE)  
 .: Teléfono 965124487  
 .: Fax 965233205

### DATOS DE ACTIVIDAD

.: Actividad Informa 1849000 - Servicios prestados a las empresas ncop  
 .: CNAE 2009 6399 Otros servicios de información n.c.o.p.  
 .: SIC 7399 Servicios comerciales SC  
 .: Objeto Social EDICION, IMPRESION Y DISTRIBUCION DE UNA PUBLICACION PERIODICA, ASI COMO LA ACTIVIDAD EDITORIAL ENTENDIDA EN SUS MAS AMPLIOS TERMINOS.  
 .: Actividades Internacionales No constan

### DATOS FINANCIEROS

.: Ventas Último Año 2.507.145,07 (año 2008)  
 .: Resultado Último Año NEGATIVO (año 2008)  
 .: Total Activo 1.106.584,19 EUROS (año 2008)  
 .: Capital Social 1.766.940 EUROS  
 .: Número de Empleados 34 (año 2008)

### DATOS LEGALES

.: Forma Jurídica Sociedad limitada  
 .: Fecha Constitución 16/12/1996  
 .: Población de registro BARCELONA  
 .: Nº de anuncio de registro 102985  
 .: Capital social de registro 3.005,06 EUROS  
 .: Cotiza en Bolsa NO

### INFORMACIÓN DISPONIBLE

.: Balance Disponible en el Informa 2008  
 .: Fecha último dato 08/03/2010  
 .: Último Balance Depositado en el Registro Mercantil 2008

## PERFIL DE EMPRESA

EDICIONES METRO LEVANTE S.L. (EN LIQUIDACION)

Página 3

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

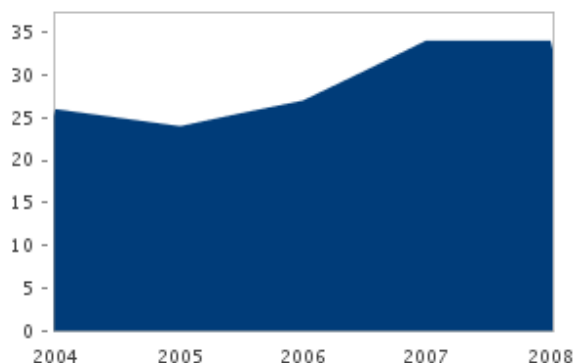
## INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
 28108 Alcobendas (Madrid)  
 tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
 e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## 2 Evolución de Empleados

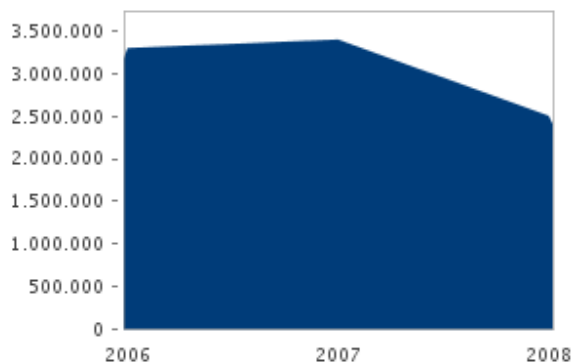
AÑO	TOTAL	% FIJOS	% EVENTUALES
2004	26	100,00 %	
2005	24	91,66 %	8,33 %
2006	27	88,88 %	11,11 %
2007	34	70,58 %	29,41 %
2008	34	70,58 %	29,41 %



## 3 Ventas últimos años

Cifras expresadas en Euros

AÑO	VALOR
2006	3.301.627,75
2007	3.402.240,64
2008	2.507.145,07



### PERFIL DE EMPRESA

EDICIONES METRO LEVANTE S.L. (EN LIQUIDACION)

Página 4

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

#### 4 BORME (Boletín Oficial del Registro Mercantil)

##### RESUMEN

Actos sobre actividad: 0

Actos sobre administradores: 16

Actos de capital: 2

Actos de creación: 1

Actos de depósitos: 13

Actos de identificación: 5

Actos informativos: 4

Actos sobre procedimientos: 1

##### Actos más significativos de los últimos doce meses

ACTO	FECHA	Nº ANUNCIO	REG. MERC.
Disolución	2009-11-06	464635	ALICANTE

##### Otros actos

ACTO	FECHA	Nº ANUNCIO	REG. MERC.
Nombramientos	2009-11-06	464635	ALICANTE
Revocaciones	2009-11-06	464635	ALICANTE
Cambio de domicilio social	2009-05-06	209347	ALICANTE
Cambio de denominación social	2007-01-19	31149	ALICANTE
Modificaciones estatutarias	2004-01-30	52304	ALICANTE
Nombramientos	2004-01-30	52304	ALICANTE
Revocaciones	2004-01-30	52304	ALICANTE

##### Últimas cuentas depositadas

ACTO	FECHA	Nº ANUNCIO	REG. MERC.
Depósito de Cuentas (2008)	2009-11-05	806950	ALICANTE
Depósito de Cuentas (2007)	2008-08-12	256687	ALICANTE
Depósito de Cuentas (2006)	2007-07-27	240785	ALICANTE

#### PERFIL DE EMPRESA

EDICIONES METRO LEVANTE S.L. (EN LIQUIDACION)

Página 5

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

#### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## 5 Artículos de Prensa

Publicado por: **INFORMACIÓN**

Tipo de Información:

**INFORMACION GENERAL**

Con Fecha: **05/02/2009**

METRO LEVANTE INFORMO EL 04/02/09 QUE PREPARA EL RELANZAMIENTO DEL DIARIO METRO A NIVEL NACIONAL, TRAS EL CESE DE ACTIVIDADES DE LA FILIAL DE METRO INTERNACIONAL EN ESPAÑA. ESTA INICIATIVA SUPONDRA EL CESE TEMPORAL DE LAS EDICIONES VALENCIANAS PARA ACELERAR Y AGILIZAR EL ACUERDO Y PLAN PARA ESTE CAMBIO. METRO LEVANTE NEGOCIA CON METRO INTERNACIONAL AMPLIAR AL CONJUNTO DE ESPAÑA LA CESION DE LA MARCA QUE YA POSEE EN LA COMUNIDAD, DE MANERA QUE SE REABRAN, EN UNA PRIMERA FASE, LAS EDICIONES DE MADRID Y BARCELONA. METRO INTERNACIONAL CESO LA ACTIVIDAD DE SUS SIETE EDICIONES EN ESPAÑA EL 29/01/09, QUE NO AFECTO A ALICANTE, CASTELLON Y VALENCIA POR SER DE METRO LEVANTE.

Publicado por: **LEVANTE**

Tipo de Información:

**INFORMACION GENERAL**

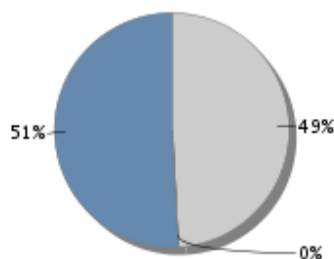
Con Fecha: **31/01/2009**

LA CONTINUIDAD DEL DIARIO GRATUITO METRO EN LA COMUNIDAD VALENCIANA ESTA EN EL AIRE POR EL ACUERDO ENTRE LA MATRIZ Y LA EDITORA LOCAL, EDICIONES METRO LEVANTE. ESTA ULTIMA ALCANZO UN ACUERDO CON LA EDITORA NACIONAL DE METRO, METRO NEWS, QUE HA ANUNCIADO QUE DEJABA DE EDITAR EN ESPAÑA, SALVO EN LA COMUNIDAD VALENCIANA. SEGUN ALGUNAS FUENTES, AMBAS EMPRESAS ESTARIAN PENDIENTES DE RESOLVER LA RUPTURA DE SU ALIANZA MERCANTIL Y UNA DE LAS OPCIONES SERIA QUE LA EDITORA LOCAL RECIBIESE UNA INDEMNIZACION POR PARTE DE METRO NEWS POR LA EXTINCION DE LA PUBLICACION.

## 6 Accionistas

Razón Social	CIF/País	%	Fuente	Fecha Inf.
♦ TABARKA MEDIA S.A.	A53219283	49.0 %	ABC	17/12/2002
♦ GRUPO ZETA SA	A58384256	0.17 %	REG.MERCAN.	31/12/2002
PROMOCIONES Y EDICIONES CULTURALES SA	A12046728	Indet.	REG.MERCAN.	31/12/2001

### Principales Accionistas



● TABARKA MEDIA S.A. ● GRUPO ZETA SA ● OTROS

♦ Empresa con calificación de solvencia menor a 7

## 7 Administradores, Dirigentes y Auditor de Cuentas

Cargo	Nombre	Fecha Nombramiento
LIQUIDADOR	GARCIA PAZ MARCELO EDUARDO	06/11/2009

### PERFIL DE EMPRESA

EDICIONES METRO LEVANTE S.L. (EN LIQUIDACION)

Página 6

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## 8 Marcas, Rótulos y Denominaciones Comerciales

A continuación le presentamos la información disponible sobre las marcas, rótulos y denominaciones comerciales que tiene registradas esta sociedad.

### Marcas

<b>Denominación:</b>	<b>ELCHE HOY</b>			
<b>Tipo de Marca:</b>	DENOMINATI VA	<b>Ámbito:</b>	NACIONAL	<b>Expediente:</b> M2545261
<b>Solicitud:</b>	10/06/2003	<b>Fecha Boletín:</b>	16/12/2003	<b>Situación:</b> REGISTRO CONCEDIDO
<b>Clases:</b>	16			

Total Marcas, Rótulos y Denominaciones comerciales 1

## 9 Información Complementaria

### Información financiera

El balance cerrado a 31/12/2008 (Deposito 2008) esta disponible en INFORMA, pero existen datos en los nuevos estados contables incorrectamente presentados.

La información del presente informe procede de la base de datos de INFORMA D&B, S.A. Si considera que hay algún dato erróneo puede solicitar su rectificación dirigiéndose al Departamento de Coherencia de INFORMA D&B, S.A. Avenida de la Industria, 32 Alcobendas 28108 MADRID. El presente Informe es para uso interno y no puede ser reproducido, publicado o redistribuido, parcial ni totalmente, de forma alguna sin la autorización expresa de INFORMA D&B. Debido a la gran cantidad de fuentes de información utilizadas para la elaboración del presente Informe, INFORMA D&B, S.A. no garantiza la corrección absoluta de la información, ni se hace responsable de su uso para una finalidad en concreto. Asimismo le indicamos que el presente Informe no puede ser el único elemento a tener en cuenta para su toma de decisiones. La información sobre personas físicas contenida en el presente Informe hace referencia únicamente a su actividad empresarial o profesional y debe ser utilizada exclusivamente en el marco de la empresa a la que representan o prestan sus servicios.



eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

**INFORMA D&B, S.A.**

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## PERFIL DE EMPRESA

Empresa **FACTORIA DE INFORMACION S.A.**

Fecha: 18/08/2009

Denominación	FACTORIA DE INFORMACION S.A.
Domicilio Social	CALLE ORENSE, 81
Localidad	28020 MADRID (MADRID)
Teléfono	915726200
Fax	915711035

## 1 Datos Generales

.: C.I.F.	A84159623
.: Número D-U-N-S	468127878
.: Denominación	FACTORIA DE INFORMACION S.A.
.: Denominación Antigua	ROBLE COMUNICACIONES S.A.
.: Domicilio Social	CALLE ORENSE, 81
.: Domicilio Anterior	PASEO CASTELLANA, 66
.: Localidad	28020 MADRID (MADRID)
.: URL:	www.quediarario.com
.: Teléfono	915726200
.: Fax	915711035
.: Forma Jurídica	SOCIEDAD ANONIMA
.: Fecha Constitución	16/11/2004
.: Capital Social	65.000 EUROS
.: Número de Empleados	280
.: Actividad	1476200 - Edicion de periodicos y revistas
.: CNAE:	2212 Edición de periódicos
.: SIC	2711 Edicion de periodicos
.: Ventas Último Año	31.351.983,87 EUROS
.: Objeto Social	LA EDICION Y PUBLICACION POR CUENTA PROPIA Y AJENA DE IMPRESOS UNITARIOS, PERIODICOS Y REVISTAS
.: Balance Disponible en eInforma	2006
.: E-mail corporativo	redaccion.madrid@que.es
.: Último Balance Depositado en el Registro Mercantil	2007

### PERFIL DE EMPRESA

FACTORIA DE INFORMACION S.A.

Página 2

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

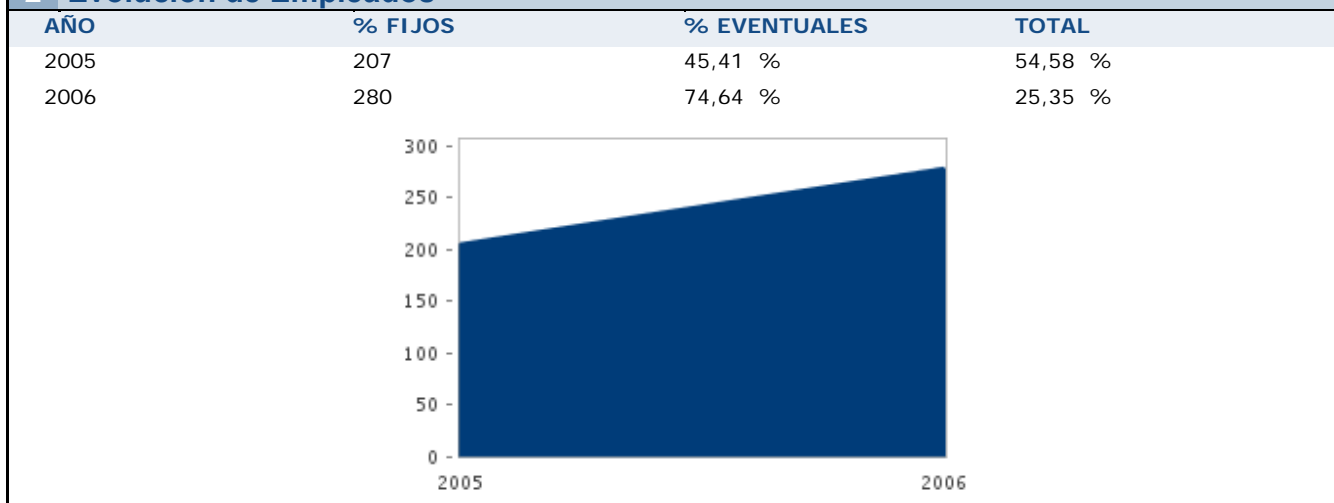
eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## 2 Evolución de Empleados



## 3 Ventas últimos años

Cifras expresadas en Euros

AÑO	VALOR
2008	31.351.983,87*

## 4 BORME (Boletín Oficial del Registro Mercantil)

Actos Publicados	Fecha	Nº Anuncio	Provincia
Nombramientos	14/07/2009	314744	MADRID
Deposito de cuentas2007	17/06/2009	144410	MADRID
Revocaciones	30/10/2008	497506	MADRID
Nombramientos	22/09/2008	441579	MADRID
Revocaciones	04/09/2008	420127	MADRID
Nombramientos	04/09/2008	420127	MADRID
Modificacion de estatutos sociales	04/09/2008	420127	MADRID
Nombramientos	12/06/2008	293802	MADRID
Revocaciones	13/03/2008	142536	MADRID
Nombramientos	13/03/2008	142536	MADRID

### PERFIL DE EMPRESA

FACTORIA DE INFORMACION S.A.

Página 3

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

Toda la información económica, financiera y empresarial

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## 5 Artículos de Prensa

Publicado por:	ABC	Tipo de Información:	AVISO,CONVOCATORIA ANUNCIO LEGAL
Con Fecha:	25/06/2009		
EL ACCIONISTA UNICO DE LA EMPRESA HA ACORDADO, CON FECHA 18/06/09, LA REDUCCION DE CAPITAL SOCIAL EN LA SUMA DE 13.300.000 EUROS. DE FORMA SIMULTANEA AL PRECEDENTE ACUERDO, SE AUMENTA EL CAPITAL SOCIAL EN 65.000 EUROS. TRAS LAS OPERACIONES DE REDUCCION Y AUMENTO SIMULTANEAS EL CAPITAL SOCIAL QUEDARA INTEGRADO POR 65.000 EUROS.			
Publicado por:	EL MUNDO	Tipo de Información:	INFORMACION SOCIAL
Con Fecha:	04/12/2008		
EL DIARIO QUE! REDUCIRA EN UN 40% SU PLANTILLA, EMPUJADO POR UNOS INDICADORES NEGATIVOS. QUE! PRESENTO RECIENTEMENTE UN EXPEDIENTE DE REGULACION DE EMPLEO (ERE) QUE AFECTARA A 106 TRABAJADORES. ADEMÁS, VOCENTO TIENE PREVISTO EL CIERRE DE CUATRO SEDES DE ESTE DIARIO: MURCIA, MALLORCA, CORUÑA Y BILBAO.			

## 6 Accionistas

Razón Social	CIF/País	%	Fuente	Fecha Inf.
VOCENTO SA	A48001655	100.0 %	F.PROPIAS	30/03/2009

## 7 Administradores, Dirigentes y Auditor de Cuentas

Cargo	Nombre	Fecha Nombramiento
ADMINISTRADOR	VARGAS GOMEZ JOSE MANUEL	04/09/2008
ADMINISTRADOR	ALONSO PANIAGUA SANTIAGO	04/09/2008
ADMINISTRADOR	PUENTE FERRERAS BEATRIZ	04/09/2008
APODERADO	RAMIREZ SANARES JAVIER	15/12/2004

## 8 Directivos Funcionales / Ejecutivos

Cargo	Nombre	Fecha Nombramiento
DIRECTOR GENERAL	PASTOR JOSE LUIS	30/03/2009
DIRECTOR FINANCIERO	MECO LANZA MARIA DEL CARMEN	30/03/2009
DIRECTOR DE PRODUCCION	NAVARRO EMILIO	29/02/2008
DIRECTOR DE MARKETING	INFANTE JAVIER	29/02/2008
DIRECTOR DE PUBLICIDAD	MEJORADA ESTHER	29/02/2008
DIRECTOR DE OPERACIONES	EXTREMERA DANIEL	29/02/2008

### PERFIL DE EMPRESA

FACTORIA DE INFORMACION S.A.

Página 4

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

Toda la información económica, financiera y empresarial

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## 9 Marcas, Rótulos y Denominaciones Comerciales

### Marcas

#### Denominación: QUE! EMPLEO

**Tipo de Marca:** MIXTA **Expediente:** M2798358  
**Solicitud:** 08/11/2007 **Fecha Boletín:** 16/05/2008 **Situación:** REGISTRO CONCEDIDO

#### Clases:

#16: Papel, cartón y artículos de estas materias, no comprendidos en otras clases; productos de imprenta; artículos de encuadernación; fotografías; papelería; adhesivos (pegamentos) para la papelería o la casa; material para artistas; pinceles; máquinas de escribir y artículos de oficina (excepto muebles); material de instrucción o de enseñanza (excepto aparatos); materias plásticas para embalaje (no comprendidas en otras clases); caracteres de imprenta; clichés  
 #41: Educación; formación; esparcimiento; actividades deportivas y culturales

#### Denominación: QUE! GUIPUZCOA

**Tipo de Marca:** MIXTA **Expediente:** M2798362  
**Solicitud:** 08/11/2007 **Fecha Boletín:** 16/05/2008 **Situación:** REGISTRO CONCEDIDO

#### Clases:

#16: Papel, cartón y artículos de estas materias, no comprendidos en otras clases; productos de imprenta; artículos de encuadernación; fotografías; papelería; adhesivos (pegamentos) para la papelería o la casa; material para artistas; pinceles; máquinas de escribir y artículos de oficina (excepto muebles); material de instrucción o de enseñanza (excepto aparatos); materias plásticas para embalaje (no comprendidas en otras clases); caracteres de imprenta; clichés  
 #41: Educación; formación; esparcimiento; actividades deportivas y culturales

#### Denominación: QUE! CARTAGENA

**Tipo de Marca:** MIXTA **Expediente:** M2761155  
**Solicitud:** 15/03/2007 **Fecha Boletín:** 16/11/2007 **Situación:** REGISTRO CONCEDIDO

#### Clases:

#16: Papel, cartón y artículos de estas materias, no comprendidos en otras clases; productos de imprenta; artículos de encuadernación; fotografías; papelería; adhesivos (pegamentos) para la papelería o la casa; material para artistas; pinceles; máquinas de escribir y artículos de oficina (excepto muebles); material de instrucción o de enseñanza (excepto aparatos); materias plásticas para embalaje (no comprendidas en otras clases); caracteres de imprenta; clichés  
 #41: Educación; formación; esparcimiento; actividades deportivas y culturales

#### Denominación: QUE! TRABAJO

**Tipo de Marca:** MIXTA **Expediente:** M2745382  
**Solicitud:** 14/12/2006 **Fecha Boletín:** 16/06/2007 **Situación:** REGISTRO CONCEDIDO

#### Clases:

#16: Papel, cartón y artículos de estas materias, no comprendidos en otras clases; productos de imprenta; artículos de encuadernación; fotografías; papelería; adhesivos (pegamentos) para la papelería o la casa; material para artistas; pinceles; máquinas de escribir y artículos de oficina (excepto muebles); material de instrucción o de enseñanza (excepto aparatos); materias plásticas para embalaje (no comprendidas en otras clases); caracteres de imprenta; clichés  
 #41: Educación; formación; esparcimiento; actividades deportivas y culturales

#### Denominación: QUE! JUEGOS

**Tipo de Marca:** MIXTA **Expediente:** M2745170  
**Solicitud:** 13/12/2006 **Fecha Boletín:** 16/03/2008 **Situación:** REGISTRO CONCEDIDO

#### Clases:

#16: Papel, cartón y artículos de estas materias, no comprendidos en otras clases; productos de imprenta; artículos de

### PERFIL DE EMPRESA

FACTORIA DE INFORMACION S.A.

Página 5

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

Toda la información económica, financiera y empresarial

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
 28108 Alcobendas (Madrid)  
 tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
 e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

encuadernación; fotografías; papelería; adhesivos (pegamentos) para la papelería o la casa; material para artistas; pinceles; máquinas de escribir y artículos de oficina (excepto muebles); material de instrucción o de enseñanza (excepto aparatos); materias plásticas para embalaje (no comprendidas en otras clases); caracteres de imprenta; clichés  
#41: Educación; formación; esparcimiento; actividades deportivas y culturales

Total Marcas: 13

## 10 Información Complementaria

El balance cerrado a 31/12/2004 (Deposito 2005) esta disponible en INFORMA, pero no ha sido cargado por tener una duración inferior a tres meses

La información del presente informe procede de la base de datos de INFORMA D&B, S.A. Si considera que hay algún dato erróneo puede solicitar su rectificación dirigiéndose al Departamento de Coherencia de INFORMA D&B, S.A. Avenida de la Industria, 32 Alcobendas 28108 MADRID. El presente Informe es para uso interno y no puede ser reproducido, publicado o redistribuido, parcial ni totalmente, de forma alguna sin la autorización expresa de INFORMA D&B. Debido a la gran cantidad de fuentes de información utilizadas para la elaboración del presente Informe, INFORMA D&B, S.A. no garantiza la corrección absoluta de la información, ni se hace responsable de su uso para una finalidad en concreto. Asimismo le indicamos que el presente Informe no puede ser el único elemento a tener en cuenta para su toma de decisiones. La información sobre personas físicas contenida en el presente Informe hace referencia únicamente a su actividad empresarial o profesional y debe ser utilizada exclusivamente en el marco de la empresa a la que representan o prestan sus servicios.

## PERFIL DE EMPRESA

**Empresa: FACTORIA DE INFORMACION S.A.**

Fecha: 02/09/2010

<b>Denominación</b>	<b>FACTORIA DE INFORMACION S.A.</b>
Domicilio Social	CALLE ORENSE, 81 - 28020 MADRID (MADRID)
Teléfono	915726200
Fax	915711035



1 Datos Generales	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
.: C.I.F.	A84159623
.: Número D-U-N-S	468127878
.: Denominación	FACTORIA DE INFORMACION S.A.
.: Denominación Antigua	ROBLE COMUNICACIONES S.A.
.: Domicilio Social	CALLE ORENSE, 81 - 28020 MADRID (MADRID)
.: Domicilio Anterior	PASEO CASTELLANA, 66 - 28046 MADRID (MADRID)
.: URL:	www.quediarlo.com
.: E-mail corporativo	redaccion.madrid@que.es
.: Teléfono	915726200
.: Fax	915711035
DATOS DE ACTIVIDAD	
.: Actividad Informa	1476200 - Edición de periódicos y revistas
.: CNAE 2009	5813 Edición de periódicos
.: SIC	2711 Edición de periódicos
.: Objeto Social	LA EDICION Y PUBLICACION POR CUENTA PROPIA Y AJENA DE IMPRESOS UNITARIOS, PERIODICOS Y REVISTAS
.: Actividades Internacionales	No constan
DATOS FINANCIEROS	
.: Ventas Último Año	24.972.759,24 (año 2008)
.: Resultado Último Año	NEGATIVO (año 2008)
.: Total Activo	28.768.695,66 EUROS (año 2008)
.: Capital Social	65.000 EUROS
.: Número de Empleados	280 (año 2009)
DATOS LEGALES	
.: Forma Jurídica	Sociedad anónima unipersonal
.: Fecha Constitución	16/11/2004
.: Población de registro	MADRID
.: N° de anuncio de registro	522868
.: Datos de registro	seccion 8, inscripcion I/A 1, folio 176, fecha inscripcion 2004-11-29, hoja 366324, tomo 20684
.: Cotiza en Bolsa	NO
INFORMACIÓN DISPONIBLE	
.: Balance Disponible en el Informa	2008
.: Fecha último dato	01/09/2010
.: Último Balance Depositado en el Registro Mercantil	2008

## PERFIL DE EMPRESA

FACTORIA DE INFORMACION S.A.

Página 2

www.einforma.com

Toda la información económica, financiera y empresarial

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

## INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

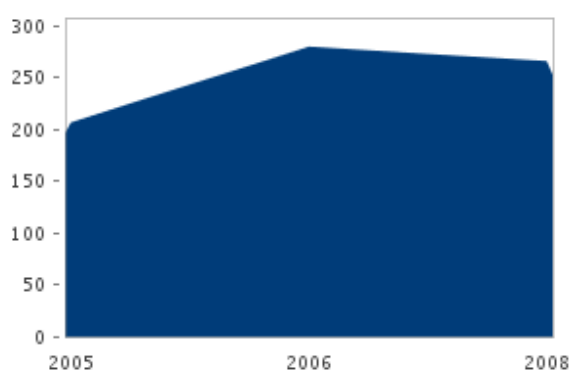
www.einforma.com  
e-mail: clientes@einforma.com

## 2 Sucursales

CALLE	CODIGO POSTAL	MUNICIPIO	PROVINCIA
PLAZA PASEITO RAMIRO 1	03002	ALICANTE/ALACANT	ALICANTE
CALLE PAU CLARIS 165	08037	BARCELONA	BARCELONA
CALLE HUESCAR 2	29007	MALAGA	MALAGA
CALLE CAMPOAMOR 12	33001	OVIEDO	ASTURIAS
CALLE URZAIZ 5	36201	VIGO	PONTEVEDRA
CALLE IMAGEN 4	41003	SEVILLA	SEVILLA
AVENIDA PABLO GARGALLO 100	50003	ZARAGOZA	ZARAGOZA

## 3 Evolución de Empleados

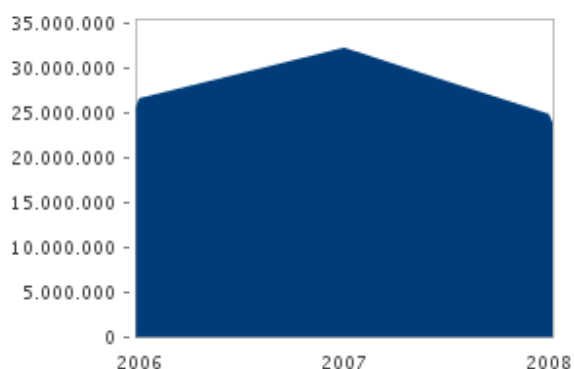
AÑO	TOTAL	% FIJOS	% EVENTUALES
2005	207	45,41 %	54,58 %
2006	280	74,64 %	25,35 %
2008	266	100,00 %	



## 4 Ventas últimos años

Cifras expresadas en Euros

AÑO	VALOR
2006	26.738.715,00
2007	32.395.532,10
2008	24.972.759,24



### PERFIL DE EMPRESA

FACTORIA DE INFORMACION S.A.

Página 3

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## 5 BORME (Boletín Oficial del Registro Mercantil)

### RESUMEN

Actos sobre actividad: 0

Actos sobre administradores: 31

Actos de capital: 3

Actos de creación: 1

Actos de depósitos: 5

Actos de identificación: 1

Actos informativos: 8

Actos sobre procedimientos: 0

### Otros actos

ACTO	FECHA	Nº ANUNCIO	REG. MERC.
Nombramientos	2010-07-22	289006	MADRID
Nombramientos	2010-07-22	289005	MADRID
Revocaciones	2010-07-22	289004	MADRID
Otros conceptos	2010-07-22	289003	MADRID
Otros conceptos	2010-07-22	289002	MADRID
Revocaciones	2010-06-01	218326	MADRID
Nombramientos	2010-06-01	218325	MADRID
Nombramientos	2010-06-01	218324	MADRID

### Últimas cuentas depositadas

ACTO	FECHA	Nº ANUNCIO	REG. MERC.
Depósito de Cuentas (2008)	2009-12-14	1008324	MADRID
Depósito de Cuentas (2007)	2009-06-17	144410	MADRID
Depósito de Cuentas (2006)	2007-06-20	201402	MADRID

## 6 Artículos de Prensa

Publicado por: **ABC** Tipo de Información: **AVISO,CONVOCATORIA ANUNCIO LEGAL**

Con Fecha: **25/06/2009**

EL ACCIONISTA UNICO DE LA EMPRESA HA ACORDADO, CON FECHA 18/06/09, LA REDUCCION DE CAPITAL SOCIAL EN LA SUMA DE 13.300.000 EUROS. DE FORMA SIMULTANEA AL PRECEDENTE ACUERDO, SE AUMENTA EL CAPITAL SOCIAL EN 65.000 EUROS. TRAS LAS OPERACIONES DE REDUCCION Y AUMENTO SIMULTANEAS EL CAPITAL SOCIAL QUEDARA INTEGRADO POR 65.000 EUROS.

Publicado por: **EL MUNDO** Tipo de Información: **INFORMACION SOCIAL**

Con Fecha: **04/12/2008**

EL DIARIO QUE! REDUCIRA EN UN 40% SU PLANTILLA, EMPUJADO POR UNOS INDICADORES NEGATIVOS. QUE! PRESENTO RECIENTEMENTE UN EXPEDIENTE DE REGULACION DE EMPLEO (ERE) QUE AFECTARA A 106 TRABAJADORES. ADEMAS, VOCENTO TIENE PREVISTO EL CIERRE DE CUATRO SEDES DE ESTE DIARIO: MURCIA, MALLORCA, CORUÑA Y BILBAO.

### PERFIL DE EMPRESA

FACTORIA DE INFORMACION S.A.

Página 4

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

7 Accionistas				
Razón Social	CIF/País	%	Fuente	Fecha Inf.
VOCENTO SA	A48001655	100.0 %	F.PROPIAS	30/03/2009

8 Administradores, Dirigentes y Auditor de Cuentas		
Cargo	Nombre	Fecha Nombramiento
ADMINISTRADOR	VARGAS GOMEZ JOSE MANUEL	04/09/2008
ADMINISTRADOR	ALONSO PANIAGUA SANTIAGO	04/09/2008
ADMINISTRADOR	PUENTE FERRERAS BEATRIZ	04/09/2008
AUDITOR DE CUENTAS	KPMG AUDITORES SL	25/11/2005

9 Directivos Funcionales / Ejecutivos		
Cargo	Nombre	Fecha Nombramiento
DIRECTOR GENERAL	PASTOR JOSE LUIS	30/03/2009
DIRECTOR FINANCIERO	MECO LANZA MARIA DEL CARMEN	30/03/2009
DIRECTOR DE PRODUCCION	NAVARRO EMILIO	29/02/2008
DIRECTOR DE MARKETING	INFANTE JAVIER	29/02/2008
DIRECTOR DE PUBLICIDAD	MEJORADA ESTHER	29/02/2008
DIRECTOR DE OPERACIONES	EXTREMERA DANIEL	29/02/2008

#### PERFIL DE EMPRESA

FACTORIA DE INFORMACION S.A.

Página 5

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

#### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## 10 Marcas, Rótulos y Denominaciones Comerciales

A continuación le presentamos la información disponible sobre las marcas, rótulos y denominaciones comerciales que tiene registradas esta sociedad.

### Marcas

#### Denominación: QUE!

**Tipo de Marca:** DENOMINATI **Ámbito:** NACIONAL **Expediente:** M2900493  
**Solicitud:** 13/11/2009 **Fecha Boletín:** 29/04/2010 **Situación:** CONCESION CON MODIFICACIÓN  
**Clases:** 9

#### Denominación: OZU

**Tipo de Marca:** DENOMINATI **Ámbito:** NACIONAL **Expediente:** M2887203  
**Solicitud:** 30/07/2009 **Fecha Boletín:** 04/12/2009 **Situación:** REGISTRO CONCEDIDO  
**Clases:** 9 35 38 42

#### Denominación: QUE! EMPLEO

**Tipo de Marca:** MIXTA **Ámbito:** NACIONAL **Expediente:** M2798358  
**Solicitud:** 08/11/2007 **Fecha Boletín:** 16/05/2008 **Situación:** REGISTRO CONCEDIDO  
**Clases:** 16 41

#### Denominación: QUE! GUIPUZCOA

**Tipo de Marca:** MIXTA **Ámbito:** NACIONAL **Expediente:** M2798362  
**Solicitud:** 08/11/2007 **Fecha Boletín:** 16/05/2008 **Situación:** REGISTRO CONCEDIDO  
**Clases:** 16 41

#### Denominación: QUE! CARTAGENA

**Tipo de Marca:** MIXTA **Ámbito:** NACIONAL **Expediente:** M2761155  
**Solicitud:** 15/03/2007 **Fecha Boletín:** 16/11/2007 **Situación:** REGISTRO CONCEDIDO  
**Clases:** 16 41

Total Marcas, Rótulos y Denominaciones comerciales 45

## PERFIL DE EMPRESA

FACTORIA DE INFORMACION S.A.

Página 6

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

Toda la información económica, financiera y empresarial

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
 28108 Alcobendas (Madrid)  
 tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
 e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## 11 Información Complementaria

### Información financiera

El balance cerrado a 31/12/2008 (Deposito 2008) esta disponible en INFORMA, pero existen datos en los nuevos estados contables incorrectamente presentados.

### Información financiera

El balance cerrado a 31/12/2007 (Deposito 2008) esta disponible en INFORMA, pero existen datos en los nuevos estados contables incorrectamente presentados.

### Información financiera

El balance cerrado a 31/12/2004 (Deposito 2005) esta disponible en INFORMA, pero no ha sido cargado por tener una duración inferior a tres meses

### Situación actual

Según BORME (SECCION SEGUNDA) del 20/07/2005 la sociedad esta en proceso de ser beneficiaria de la cesión global de FACTORIA DE LA INFORMACIÓN SL. NIF B84059393

La información del presente informe procede de la base de datos de INFORMA D&B, S.A. Si considera que hay algún dato erróneo puede solicitar su rectificación dirigiéndose al Departamento de Coherencia de INFORMA D&B, S.A. Avenida de la Industria, 32 Alcobendas 28108 MADRID. El presente Informe es para uso interno y no puede ser reproducido, publicado o redistribuido, parcial ni totalmente, de forma alguna sin la autorización expresa de INFORMA D&B. Debido a la gran cantidad de fuentes de información utilizadas para la elaboración del presente Informe, INFORMA D&B, S.A. no garantiza la corrección absoluta de la información, ni se hace responsable de su uso para una finalidad en concreto. Asimismo le indicamos que el presente Informe no puede ser el único elemento a tener en cuenta para su toma de decisiones. La información sobre personas físicas contenida en el presente Informe hace referencia únicamente a su actividad empresarial o profesional y debe ser utilizada exclusivamente en el marco de la empresa a la que representan o prestan sus servicios.

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

**INFORMA D&B, S.A.**

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.elinforma.com](http://www.elinforma.com)  
e-mail: [clientes@elinforma.com](mailto:clientes@elinforma.com)

## PERFIL DE EMPRESA

### Empresa EDITORIAL PAGINA CERO SA

Fecha: 18/08/2009

Denominación	EDITORIAL PAGINA CERO SA
Domicilio Social	AVENIDA DIAGONAL, 211 - TORRE AGBAR
Localidad	08018 BARCELONA (BARCELONA)
Teléfono	932437500
Fax	933569374



## 1 Datos Generales

.: C.I.F.	A63749816
.: Número D-U-N-S	379144665
.: Denominación	EDITORIAL PAGINA CERO SA
.: Denominación Antigua	EDITORIAL PAGINA CERO S.L.
.: Domicilio Social	AVENIDA DIAGONAL, 211 - TORRE AGBAR
.: Domicilio Anterior	AVENIDA MARQUES DE L'ARGENTERA, 17
.: Localidad	08018 BARCELONA (BARCELONA)
.: URL:	www.adn.es
.: Teléfono	932437500
.: Fax	933569374
.: Forma Jurídica	SOCIEDAD ANONIMA
.: Fecha Constitución	02/02/2005
.: Capital Social	15.689.500 EUROS
.: Número de Empleados	72
.: Actividad	1476200 - Edicion de periodicos y revistas
.: CNAE:	2212 Edición de periódicos
.: SIC	2711 Edicion de periodicos
.: Ventas Último Año	18.572.000,00 EUROS
.: Resultado Último Año	NEGATIVO
.: Objeto Social	LA EDICION Y PUBLICACION DE UN PERIODICO GRATUITO Y SUS SUPLEMENTOS EDITORIALES, ASI COMO IMPRESION, DISTRIBUCION, VENTA Y EXPLOTACION PUBLICITARIA DEL MISMO, INCLUSIVE SU EDICION ELECTRONICA.ETC.
.: Balance Disponible en el Informa	2007
.: E-mail corporativo	barcelona@adn.es
.: Último Balance Depositado en el Registro Mercantil	2007

### PERFIL DE EMPRESA

EDITORIAL PAGINA CERO SA

Página 2

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

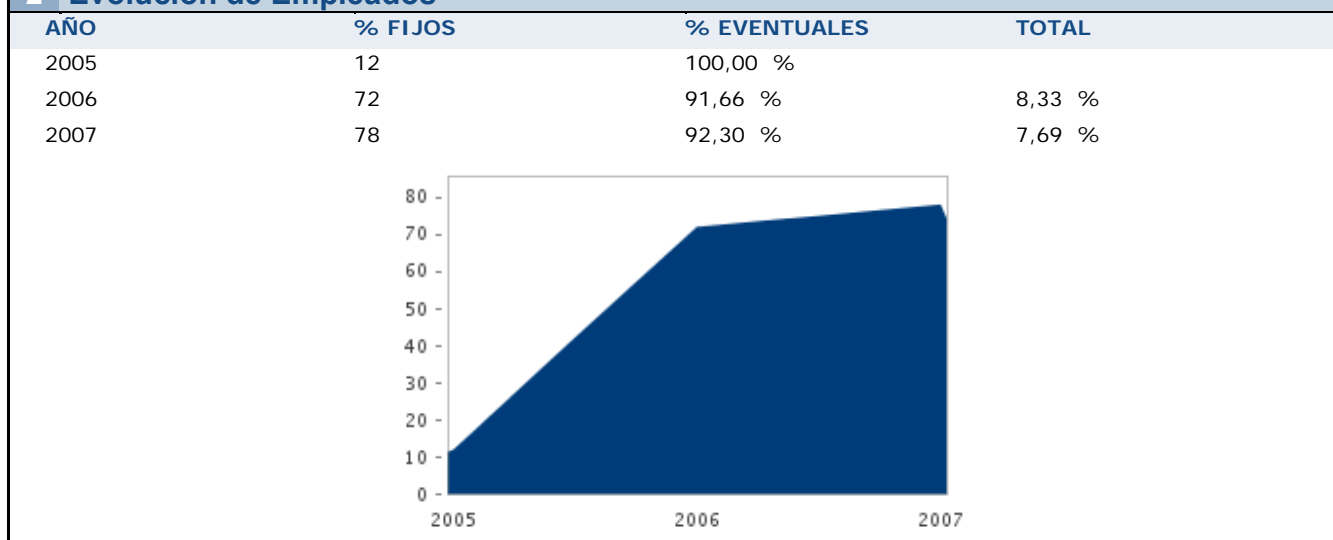
eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

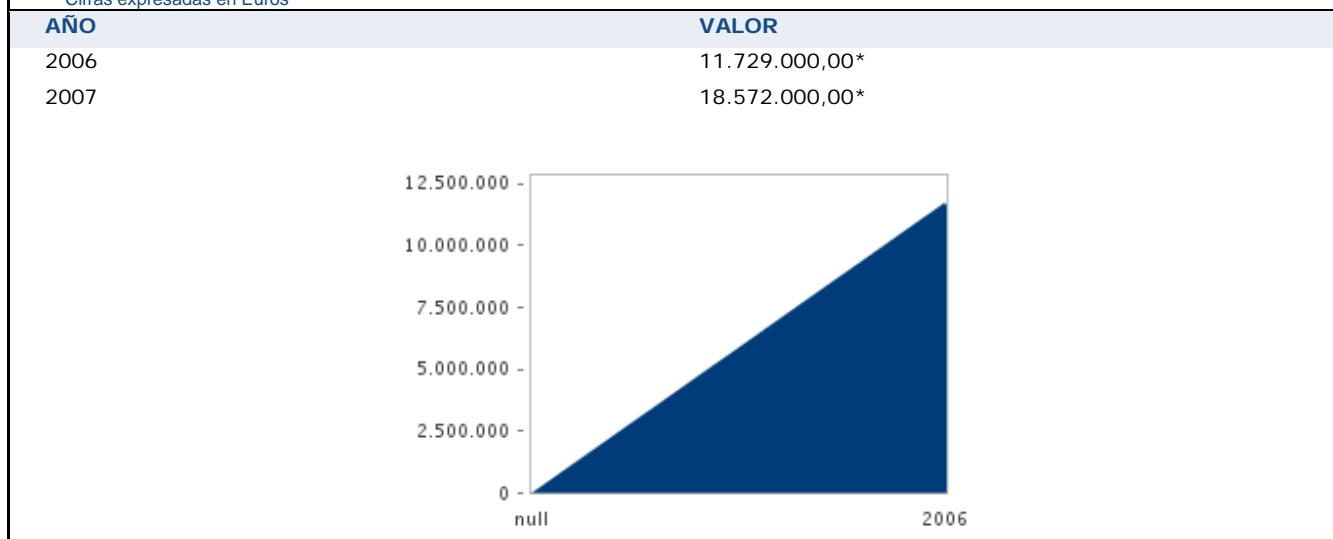
[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## 2 Evolución de Empleados



## 3 Ventas últimos años

Cifras expresadas en Euros



### PERFIL DE EMPRESA

EDITORIAL PAGINA CERO SA

Página 3

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

#### 4 BORME (Boletín Oficial del Registro Mercantil)

Actos Publicados	Fecha	Nº Anuncio	Provincia
Revocaciones	17/07/2009	319386	BARCELONA
Revocaciones	08/05/2009	214519	BARCELONA
Aumento de capital	06/02/2009	66125	BARCELONA
Aumento de capital	06/02/2009	66124	BARCELONA
Fusion por absorcion	16/12/2008	576270	BARCELONA
Revocaciones	19/11/2008	528859	BARCELONA
Nombramientos	19/11/2008	528859	BARCELONA
Deposito de cuentas2007	06/10/2008	760664	BARCELONA
Aumento de capital	22/08/2008	403712	BARCELONA
Proyecto de fusion	03/07/2008	188568	PONTEVEDRA

#### 5 Artículos de Prensa

Publicado por:	<b>EXPANSION DE CATALUNA</b>	Tipo de Información:	<b>INFORMACION ORGANO DE ADMINISTRACION</b>
Con Fecha:	<b>04/06/2009</b>		
JOSE SANCLEMENTE, CONSEJERO DELEGADO DE PAGINA CERO, HA ABANDONADO EL CARGO Y SE HA DESVINCULADO DE SUS FUNCIONES EN LA EMPRESA.			
Publicado por:	<b>EXPANSION</b>	Tipo de Información:	<b>INFORMACION PARTICIPACIONES</b>
Con Fecha:	<b>18/03/2009</b>		
PLANETA FORTALECERA SU POSICION MAYORITARIA EN EDITORIAL PAGINA CERO, LA EMPRESA QUE EDITA EL DIARIO ADN EN BARCELONA, MADRID Y VALENCIA Y QUE, A PARTIR DE AHORA, TAMBIEN ASUMIRA EL RESTO DE LAS EDICIONES REGIONALES. SEGUN FUENTES CERCANAS A LA OPERACION, PLANETA ULTIMA UN ACUERDO PARA COMPRAR LAS PARTICIPACIONES EN ADN DE GRUPO JOLY, HERALDO DE ARAGON Y GRUPO LA INFORMACION. DE ESTA FORMA, PLANETA PASARIA DEL 60% A CERCA DEL 85% EN EDITORIAL PAGINA CERO. JUNTO CON PLANETA, CONTINUARAN EN ADN EL GRUPO BALEAR SIERRA Y GRUPO PROMOTOR SALMANTINO, QUE JUNTOS SUMAN EL 15% DEL CAPITAL DE LA EMPRESA.			

#### 6 Accionistas

Razón Social	CIF/País	%	Fuente	Fecha Inf.
PLANETA MEDIOS ESCRITOS S.L.	B62875224	60.0 %	EXPANSION	18/03/2009
HERALDO DE ARAGON SA	A50001973	6.67 %	F.PROPIAS	23/01/2009
VOZ DE GALICIA RADIO SL	B15054414	Indet.	F.PROPIAS	17/03/2008
HORA NOVA SA	A07242753	Indet.	F.PROPIAS	17/03/2008
GRUPO PROMOTOR SALMANTINO SA	A37032364	Indet.	F.PROPIAS	17/03/2008
JOLY SA	A31206618	Indet.	F.PROPIAS	23/01/2009

#### PERFIL DE EMPRESA

EDITORIAL PAGINA CERO SA

Página 4

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

#### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## 7 Administradores, Dirigentes y Auditor de Cuentas

Cargo	Nombre	Fecha Nombramiento
PRESIDENTE	LARA BOSCH JOSE MANUEL	03/02/2006
CONSEJERO	GRUPO PROMOTOR SALMANTINO SA	06/02/2006
CONSEJERO	SERRA MAGRANER CARMEN	06/02/2006
CONSEJERO	CREUHERAS MARGENAT JOSE	06/02/2006
CONSEJERO	FERNANDEZ SANCHIZ CARLOS	06/02/2006
CONSEJERO	CASALS ALDAMA MAURICIO	06/02/2006
CONSEJERO	PEREZ MORAL ACISCLO	06/02/2006
CONSEJERO	PLANETA MEDIOS ESCRITOS SL	15/11/2007
SECRETARIO	ELIAS VINETA LUIS	15/11/2007
AUDITOR DE CUENTAS	DELOITTE SL	27/02/2008

## 8 Directivos Funcionales / Ejecutivos

Cargo	Nombre	Fecha Nombramiento
DIRECTOR GENERAL	CHECA JUAN	17/03/2008
DIRECTOR FINANCIERO	LLORET CARLOS	22/01/2009

### PERFIL DE EMPRESA

EDITORIAL PAGINA CERO SA

Página 5

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## 9 Marcas, Rótulos y Denominaciones Comerciales

### Marcas

**Denominación:** TODOESTACONECTADO

**Tipo de Marca:** MIXTA

**Expediente:** M2695057

**Solicitud:** 16/02/2006 **Fecha Boletín:** 16/08/2006 **Situación:** REGISTRO CONCEDIDO

#### Clases:

#9: Aparatos e instrumentos científicos, náuticos, geodésicos, fotográficos, cinematográficos, ópticos, de pesar, de medida, de señalización, de control (inspección), de socorro (salvamento) y de enseñanza; aparatos e instrumentos para la construcción, distribución, transformación, acumulación, regulación o control de la electricidad; aparatos para el registro, transmisión, reproducción de sonido o imágenes; soportes de registro magnéticos, discos acústicos; distribuidores automáticos y mecanismos para aparatos de previo pago; cajas registradoras, máquinas calculadoras, equipos para el tratamiento de la información y ordenadores; extintores

#16: Papel, cartón y artículos de estas materias, no comprendidos en otras clases; productos de imprenta; artículos de encuadernación; fotografías; papelería; adhesivos (pegamentos) para la papelería o la casa; material para artistas; pinceles; máquinas de escribir y artículos de oficina (excepto muebles); material de instrucción o de enseñanza (excepto aparatos); materias plásticas para embalaje (no comprendidas en otras clases); caracteres de imprenta; clichés

#38: Telecomunicaciones

#41: Educación; formación; esparcimiento; actividades deportivas y culturales

**Denominación:** XPRESATE

**Tipo de Marca:** MIXTA

**Expediente:** M2695063

**Solicitud:** 16/02/2006 **Fecha Boletín:** 16/08/2006 **Situación:** REGISTRO CONCEDIDO

#### Clases:

#9: Aparatos e instrumentos científicos, náuticos, geodésicos, fotográficos, cinematográficos, ópticos, de pesar, de medida, de señalización, de control (inspección), de socorro (salvamento) y de enseñanza; aparatos e instrumentos para la construcción, distribución, transformación, acumulación, regulación o control de la electricidad; aparatos para el registro, transmisión, reproducción de sonido o imágenes; soportes de registro magnéticos, discos acústicos; distribuidores automáticos y mecanismos para aparatos de previo pago; cajas registradoras, máquinas calculadoras, equipos para el tratamiento de la información y ordenadores; extintores

#16: Papel, cartón y artículos de estas materias, no comprendidos en otras clases; productos de imprenta; artículos de encuadernación; fotografías; papelería; adhesivos (pegamentos) para la papelería o la casa; material para artistas; pinceles; máquinas de escribir y artículos de oficina (excepto muebles); material de instrucción o de enseñanza (excepto aparatos); materias plásticas para embalaje (no comprendidas en otras clases); caracteres de imprenta; clichés

#41: Educación; formación; esparcimiento; actividades deportivas y culturales

**Denominación:** ADNSHOP

**Tipo de Marca:** MIXTA

**Expediente:** M2695068

**Solicitud:** 16/02/2006 **Fecha Boletín:** 16/08/2006 **Situación:** REGISTRO CONCEDIDO

#### Clases:

#9: Aparatos e instrumentos científicos, náuticos, geodésicos, fotográficos, cinematográficos, ópticos, de pesar, de medida, de señalización, de control (inspección), de socorro (salvamento) y de enseñanza; aparatos e instrumentos para la construcción, distribución, transformación, acumulación, regulación o control de la electricidad; aparatos para el registro, transmisión, reproducción de sonido o imágenes; soportes de registro magnéticos, discos acústicos; distribuidores automáticos y mecanismos para aparatos de previo pago; cajas registradoras, máquinas calculadoras, equipos para el tratamiento de la información y ordenadores; extintores

#16: Papel, cartón y artículos de estas materias, no comprendidos en otras clases; productos de imprenta; artículos de encuadernación; fotografías; papelería; adhesivos (pegamentos) para la papelería o la casa; material para artistas; pinceles; máquinas de escribir y artículos de oficina (excepto muebles); material de instrucción o de enseñanza (excepto aparatos); materias plásticas para embalaje (no comprendidas en otras clases); caracteres de imprenta; clichés

#38: Telecomunicaciones

#41: Educación; formación; esparcimiento; actividades deportivas y culturales

### PERFIL DE EMPRESA

EDITORIAL PAGINA CERO SA

Página 6

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

**Denominación:** XPRESAT

**Tipo de Marca:** MIXTA

**Expediente:** M2694958

**Solicitud:** 15/02/2006 **Fecha Boletín:** 16/08/2006 **Situación:** REGISTRO CONCEDIDO

**Clases:**

#9: Aparatos e instrumentos científicos, náuticos, geodésicos, fotográficos, cinematográficos, ópticos, de pesar, de medida, de señalización, de control (inspección), de socorro (salvamento) y de enseñanza; aparatos e instrumentos para la construcción, distribución, transformación, acumulación, regulación o control de la electricidad; aparatos para el registro, transmisión, reproducción de sonido o imágenes; soportes de registro magnéticos, discos acústicos; distribuidores automáticos y mecanismos para aparatos de previo pago; cajas registradoras, máquinas calculadoras, equipos para el tratamiento de la información y ordenadores; extintores

#16: Papel, cartón y artículos de estas materias, no comprendidos en otras clases; productos de imprenta; artículos de encuadernación; fotografías; papelería; adhesivos (pegamentos) para la papelería o la casa; material para artistas; pinceles; máquinas de escribir y artículos de oficina (excepto muebles); material de instrucción o de enseñanza (excepto aparatos); materias plásticas para embalaje (no comprendidas en otras clases); caracteres de imprenta; clichés

#41: Educación; formación; esparcimiento; actividades deportivas y culturales

**Denominación:** ADN

**Tipo de Marca:** MIXTA

**Expediente:** M2688651

**Solicitud:** 10/01/2006 **Fecha Boletín:** 16/08/2006 **Situación:** REGISTRO CONCEDIDO

**Clases:**

#9: Aparatos e instrumentos científicos, náuticos, geodésicos, fotográficos, cinematográficos, ópticos, de pesar, de medida, de señalización, de control (inspección), de socorro (salvamento) y de enseñanza; aparatos e instrumentos para la construcción, distribución, transformación, acumulación, regulación o control de la electricidad; aparatos para el registro, transmisión, reproducción de sonido o imágenes; soportes de registro magnéticos, discos acústicos; distribuidores automáticos y mecanismos para aparatos de previo pago; cajas registradoras, máquinas calculadoras, equipos para el tratamiento de la información y ordenadores; extintores

#16: Papel, cartón y artículos de estas materias, no comprendidos en otras clases; productos de imprenta; artículos de encuadernación; fotografías; papelería; adhesivos (pegamentos) para la papelería o la casa; material para artistas; pinceles; máquinas de escribir y artículos de oficina (excepto muebles); material de instrucción o de enseñanza (excepto aparatos); materias plásticas para embalaje (no comprendidas en otras clases); caracteres de imprenta; clichés

#38: Telecomunicaciones

#41: Educación; formación; esparcimiento; actividades deportivas y culturales

Total Marcas: 10

**PERFIL DE EMPRESA**

EDITORIAL PAGINA CERO SA

Página 7

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

**INFORMA D&B, S.A.**

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## 10 Información Complementaria

Según Borme Sección II de fecha 7/7/08 esta sociedad se encuentra en proceso de absorber a EDITORIAL PAGINA CERO GALICIA S.L. NIF B70031737.

La información del presente informe procede de la base de datos de INFORMA D&B, S.A. Si considera que hay algún dato erróneo puede solicitar su rectificación dirigiéndose al Departamento de Coherencia de INFORMA D&B, S.A. Avenida de la Industria, 32 Alcobendas 28108 MADRID. El presente Informe es para uso interno y no puede ser reproducido, publicado o redistribuido, parcial ni totalmente, de forma alguna sin la autorización expresa de INFORMA D&B. Debido a la gran cantidad de fuentes de información utilizadas para la elaboración del presente Informe, INFORMA D&B, S.A. no garantiza la corrección absoluta de la información, ni se hace responsable de su uso para una finalidad en concreto. Asimismo le indicamos que el presente Informe no puede ser el único elemento a tener en cuenta para su toma de decisiones. La información sobre personas físicas contenida en el presente Informe hace referencia únicamente a su actividad empresarial o profesional y debe ser utilizada exclusivamente en el marco de la empresa a la que representan o prestan sus servicios.

## PERFIL DE EMPRESA

**Empresa: EDITORIAL PAGINA CERO SA**

Fecha: 02/09/2010

Denominación	EDITORIAL PAGINA CERO SA
Domicilio Social	AVENIDA DIAGONAL (TORRE AGBAR), 197 - 211 PLANTA 7 - 08018 BARCELONA (BARCELONA)
Teléfono	932437500
Fax	933569374





## 1 Datos Generales

### DATOS DE IDENTIFICACIÓN

.: C.I.F.	A63749816
.: Número D-U-N-S	379144665
.: Denominación	EDITORIAL PAGINA CERO SA
.: Denominación Antigua	EDITORIAL PAGINA CERO S.L.
.: Domicilio Social	AVENIDA DIAGONAL (TORRE AGBAR), 197 - 211 PLANTA 7 - 08018 BARCELONA (BARCELONA)
.: Domicilio Anterior	AVENIDA DIAGONAL, 662 - 664 - 08034 BARCELONA (BARCELONA)
.: URL:	www.adn.es
.: E-mail corporativo	barcelona@adn.es
.: Teléfono	932437500
.: Fax	933569374

### DATOS DE ACTIVIDAD

.: Actividad Informa	1476200 - Edición de periódicos y revistas
.: CNAE 2009	5813 Edición de periódicos
.: SIC	2711 Edición de periódicos
.: Objeto Social	LA EDICION Y PUBLICACION DE UN PERIODICO GRATUITO Y SUS SUPLEMENTOS EDITORIALES, ASI COMO IMPRESION, DISTRIBUCION, VENTA Y EXPLOTACION PUBLICITARIA DEL MISMO, INCLUSIVE SU EDICION ELECTRONICA.ETC.
.: Actividades Internacionales	No constan

### DATOS FINANCIEROS

.: Ventas Último Año	15.618.000,00 (año 2008)
.: Resultado Último Año	NEGATIVO (año 2008)
.: Total Activo	5.000.000,00 EUROS (año 2008)
.: Capital Social	65.000 EUROS
.: Capital Desembolsado	65.000 EUROS
.: Número de Empleados	72 (año 2010)

### DATOS LEGALES

.: Forma Jurídica	Sociedad anónima
.: Fecha Constitución	02/02/2005
.: Población de registro	BARCELONA
.: Nº de anuncio de registro	175083
.: Capital social de registro	3.006 EUROS
.: Datos de registro	seccion 8, inscripcion I/A 1, folio 206, fecha inscripcion 2005-03-22, hoja 308542, tomo 37352
.: Cotiza en Bolsa	NO

### INFORMACIÓN DISPONIBLE

.: Balance Disponible en eInforma	2008
.: Fecha último dato	16/07/2010
.: Último Balance Depositado en el Registro Mercantil	2008

## PERFIL DE EMPRESA

EDITORIAL PAGINA CERO SA

Página 3

www.einforma.com

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

## INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

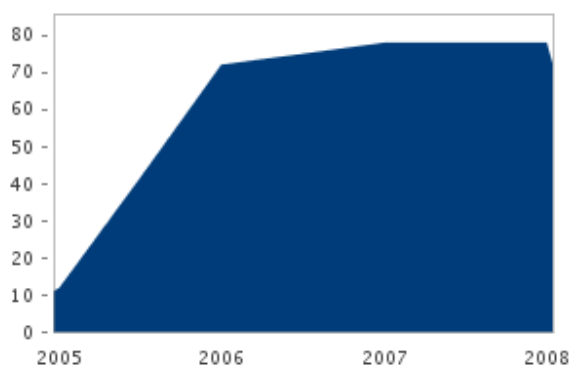
www.einforma.com  
e-mail: clientes@einforma.com

## 2 Sucursales

CALLE	CODIGO POSTAL	MUNICIPIO	PROVINCIA
CALLE SANT ESTEVE S/N	08298	MARGANELL	BARCELONA

## 3 Evolución de Empleados

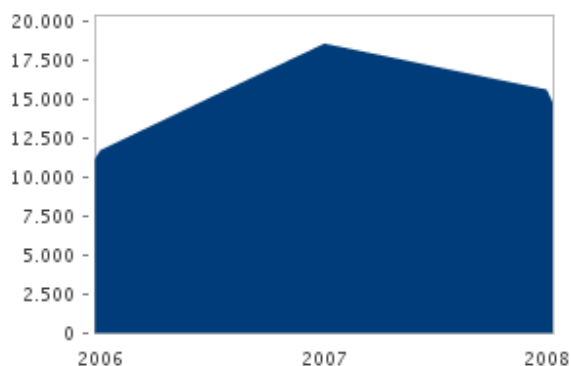
AÑO	TOTAL	% FIJOS	% EVENTUALES
2005	12	100,00 %	
2006	72	91,66 %	8,33 %
2007	78	92,30 %	7,69 %
2008	78	91,02 %	8,97 %



## 4 Ventas últimos años

Cifras expresadas en miles Euros

AÑO	VALOR
2006	11.729,00
2007	18.572,00
2008	15.618,00



### PERFIL DE EMPRESA

EDITORIAL PAGINA CERO SA

Página 4

[www.elinforma.com](http://www.elinforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.elinforma.com](http://www.elinforma.com)  
e-mail: [clientes@elinforma.com](mailto:clientes@elinforma.com)

## 5 BORME (Boletín Oficial del Registro Mercantil)

### RESUMEN

Actos sobre actividad: 1  
 Actos sobre administradores: 35  
 Actos de capital: 12  
 Actos de creación: 1  
 Actos de depósitos: 4  
 Actos de identificación: 3  
 Actos informativos: 8  
 Actos sobre procedimientos: 3

### Actos más significativos de los últimos doce meses

ACTO	FECHA	Nº ANUNCIO	REG. MERC.
Cambio de domicilio social	2009-11-02	456899	BARCELONA
Ampliación de capital	2009-10-27	447977	BARCELONA
Reducción de capital	2009-10-27	447977	BARCELONA

### Otros actos

ACTO	FECHA	Nº ANUNCIO	REG. MERC.
Otros conceptos	2010-03-02	87602	BARCELONA
Nombramientos	2009-11-12	471674	BARCELONA
Revocaciones	2009-11-12	471674	BARCELONA
Modificaciones estatutarias	2009-10-27	447977	BARCELONA
Revocaciones	2009-10-27	447977	BARCELONA

### Últimas cuentas depositadas

ACTO	FECHA	Nº ANUNCIO	REG. MERC.
Depósito de Cuentas (2008)	2009-08-27	267813	BARCELONA
Depósito de Cuentas (2007)	2008-10-06	760664	BARCELONA
Depósito de Cuentas (2006)	2008-01-04	4607	BARCELONA

## 6 Artículos de Prensa

Publicado por: **AVUI** Tipo de Información: **AVISO, CONVOCATORIA ANUNCIO LEGAL**

Con Fecha: **09/07/2010**

El Accionista Único de la Sdad., en reunión celebrada el 30/06/10, aprobó reducir el capital social en 4.100.000 euros, acordándose de forma simultánea un aumento de capital de 65.000 euros., totalmente suscrito y desembolsado.

Publicado por: **AVUI** Tipo de Información: **AVISO, CONVOCATORIA ANUNCIO LEGAL**

Con Fecha: **18/09/2009**

EL ACCIONISTA UNICO DE LA SDAD. EN LA REUNION CELEBRADA EL 01/09/09, ACORDO EL TRASLADO DEL DOMICILIO SOCIAL DE LA ENTIDAD A BARCELONA, AVENIDA DIAGONAL, N. 662-664.

### PERFIL DE EMPRESA

EDITORIAL PAGINA CERO SA

Página 5

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
 28108 Alcobendas (Madrid)  
 tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
 e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

7 Accionistas				
Razón Social	CIF/País	%	Fuente	Fecha Inf.
PLANETA 2010 S.L.	B61962544	100.0 %	B.O.R.M.E.	02/03/2010

8 Administradores, Dirigentes y Auditor de Cuentas		
Cargo	Nombre	Fecha Nombramiento
PRESIDENTE	LARA BOSCH JOSE MANUEL	03/02/2006
CONSEJERO	GRUPO PROMOTOR SALMANTINO SA	06/02/2006
CONSEJERO	SERRA MAGRANER CARMEN	06/02/2006
CONSEJERO	CREUHERAS MARGENAT JOSE	06/02/2006
CONSEJERO	FERNANDEZ SANCHIZ CARLOS	06/02/2006
CONSEJERO	CASALS ALDAMA MAURICIO	06/02/2006
CONSEJERO	SINTES RIUDAVETS GABINO	31/12/2008
CONSEJERO	PLANETA 2010 SL	12/11/2009
SECRETARIO	ELIAS VINETA LUIS	15/11/2007
AUDITOR DE CUENTAS	DELOITTE SL	27/02/2008

9 Directivos Funcionales / Ejecutivos		
Cargo	Nombre	Fecha Nombramiento
DIRECTOR GENERAL	CHECA JUAN	17/03/2008
DIRECTOR FINANCIERO	LLORET CARLOS	22/01/2009
DIRECTOR COMERCIAL	NUNEZ DAVID	28/01/2010

## PERFIL DE EMPRESA

EDITORIAL PAGINA CERO SA

Página 6

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

## INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## 10 Marcas, Rótulos y Denominaciones Comerciales

A continuación le presentamos la información disponible sobre las marcas, rótulos y denominaciones comerciales que tiene registradas esta sociedad.

### Marcas

**Denominación:** TODOESTACONECTADO

**Tipo de Marca:** MIXTA **Ámbito:** NACIONAL **Expediente:** M2695057  
**Solicitud:** 16/02/2006 **Fecha Boletín:** 16/08/2006 **Situación:** REGISTRO CONCEDIDO  
**Clases:** 9 16 38 41

**Denominación:** XPRESATE

**Tipo de Marca:** MIXTA **Ámbito:** NACIONAL **Expediente:** M2695063  
**Solicitud:** 16/02/2006 **Fecha Boletín:** 16/08/2006 **Situación:** REGISTRO CONCEDIDO  
**Clases:** 9 16 41

**Denominación:** ADNSHOP

**Tipo de Marca:** MIXTA **Ámbito:** NACIONAL **Expediente:** M2695068  
**Solicitud:** 16/02/2006 **Fecha Boletín:** 16/08/2006 **Situación:** REGISTRO CONCEDIDO  
**Clases:** 9 16 38 41

**Denominación:** XPRESAT

**Tipo de Marca:** MIXTA **Ámbito:** NACIONAL **Expediente:** M2694958  
**Solicitud:** 15/02/2006 **Fecha Boletín:** 16/08/2006 **Situación:** REGISTRO CONCEDIDO  
**Clases:** 9 16 41

**Denominación:** ADN

**Tipo de Marca:** MIXTA **Ámbito:** NACIONAL **Expediente:** M2688651  
**Solicitud:** 10/01/2006 **Fecha Boletín:** 16/08/2006 **Situación:** REGISTRO CONCEDIDO  
**Clases:** 9 16 38 41

Total Marcas, Rótulos y Denominaciones comerciales 10

### PERFIL DE EMPRESA

EDITORIAL PAGINA CERO SA

Página 7

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

Toda la información económica, financiera y empresarial

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
 28108 Alcobendas (Madrid)  
 tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
 e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## 11 Información Complementaria

### Información financiera

El balance cerrado a 31/12/2008 (Deposito 2008) esta disponible en INFORMA, pero existen datos en los nuevos estados contables incorrectamente presentados.

### Situación actual

Según Borme Sección II de fecha 7/7/08 esta sociedad se encuentra en proceso de absorber a EDITORIAL PAGINA CERO GALICIA S.L. NIF B70031737.

La información del presente informe procede de la base de datos de INFORMA D&B, S.A. Si considera que hay algún dato erróneo puede solicitar su rectificación dirigiéndose al Departamento de Coherencia de INFORMA D&B, S.A. Avenida de la Industria, 32 Alcobendas 28108 MADRID. El presente Informe es para uso interno y no puede ser reproducido, publicado o redistribuido, parcial ni totalmente, de forma alguna sin la autorización expresa de INFORMA D&B. Debido a la gran cantidad de fuentes de información utilizadas para la elaboración del presente Informe, INFORMA D&B, S.A. no garantiza la corrección absoluta de la información, ni se hace responsable de su uso para una finalidad en concreto. Asimismo le indicamos que el presente Informe no puede ser el único elemento a tener en cuenta para su toma de decisiones. La información sobre personas físicas contenida en el presente Informe hace referencia únicamente a su actividad empresarial o profesional y debe ser utilizada exclusivamente en el marco de la empresa a la que representan o prestan sus servicios.

## PERFIL DE EMPRESA

**Empresa: EDITORIAL PAGINA CERO ARAGON S.L.**

Fecha: 02/09/2010

<b>Denominación</b>	<b>EDITORIAL PAGINA CERO ARAGON S.L.</b>
<b>Domicilio Social</b>	CALLE INOCENCIO GIMENEZ, S/N - ED SANCLEMENTE 4 LOC 5 - 50001 ZARAGOZA (ZARAGOZA)
<b>Teléfono</b>	976237676





1 Datos Generales	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
.: C.I.F.	B99095465
.: Número D-U-N-S	476257501
.: Denominación	EDITORIAL PAGINA CERO ARAGON S.L.
.: Domicilio Social	CALLE INOCENCIO GIMENEZ, S/N - ED SANCLEMENTE 4 LOC 5 - 50001 ZARAGOZA (ZARAGOZA)
.: Teléfono	976237676
DATOS DE ACTIVIDAD	
.: Actividad Informa	1476200 - Edición de periódicos y revistas
.: CNAE 2009	5813 Edición de periódicos
.: SIC	2711 Edición de periódicos
.: Objeto Social	LA EDICION Y PUBLICACION DE UN PERIODICO GRATUITO Y SUS SUPLEMENTOS EDITORIALES, ASI COMO LA IMPRESION, DISTRIBUCION, VENTA Y EXPLOTACION PUBLICITARIA DEL MISMO, INCLUSIVE SU EDICION ELECTRONICA. COMERCIALIZACION DE LOS
.: Actividades Internacionales	No constan
DATOS FINANCIEROS	
.: Ventas Último Año	751.318,65 (año 2008)
.: Resultado Último Año	NEGATIVO (año 2008)
.: Total Activo	616.784,88 EUROS (año 2008)
.: Capital Social	2.530.000 EUROS
.: Número de Empleados	5 (año 2008)
DATOS LEGALES	
.: Forma Jurídica	Sociedad limitada
.: Fecha Constitución	17/02/2006
.: Población de registro	ZARAGOZA
.: N° de anuncio de registro	176405
.: Capital social de registro	1.200.000 EUROS
.: Datos de registro	seccion 8, inscripcion I/A 1, folio 29, fecha inscripcion 2006-03-14, hoja 40383, tomo 3341
.: Cotiza en Bolsa	NO
INFORMACIÓN DISPONIBLE	
.: Balance Disponible en eInforma	2008
.: Fecha último dato	19/05/2010
.: Último Balance Depositado en el Registro Mercantil	2008

## PERFIL DE EMPRESA

EDITORIAL PAGINA CERO ARAGON S.L.

Página 3

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

## INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

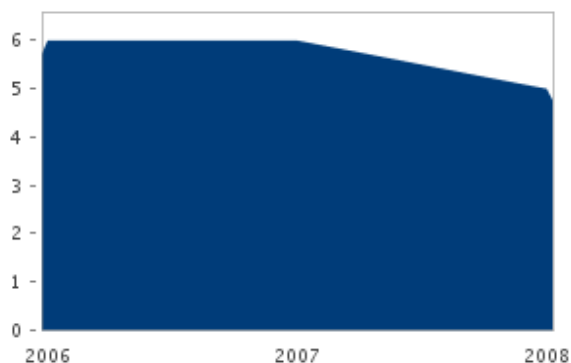
[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## 2 Sucursales

CALLE	CODIGO POSTAL	MUNICIPIO	PROVINCIA
CALLE FELIPE SANCLEMENTE 4	50001	ZARAGOZA	ZARAGOZA

## 3 Evolución de Empleados

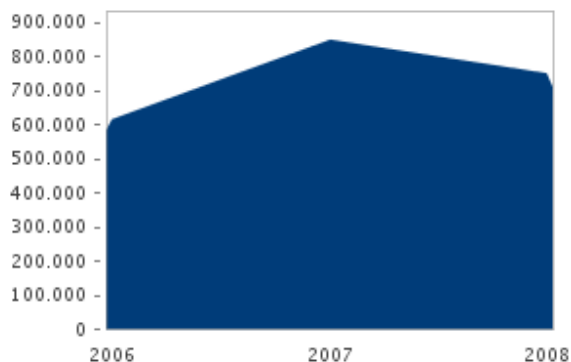
AÑO	TOTAL	% FIJOS	% EVENTUALES
2006	6	50,00 %	50,00 %
2007	6	66,66 %	33,33 %
2008	5	100,00 %	



## 4 Ventas últimos años

Cifras expresadas en Euros

AÑO	VALOR
2006	616.305,24
2007	849.854,93
2008	751.318,65



### PERFIL DE EMPRESA

EDITORIAL PAGINA CERO ARAGON S.L.

Página 4

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

Toda la información económica, financiera y empresarial

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## 5 BORME (Boletín Oficial del Registro Mercantil)

### RESUMEN

Actos sobre actividad: 0

Actos sobre administradores: 3

Actos de capital: 2

Actos de creación: 1

Actos de depósitos: 3

Actos de identificación: 0

Actos informativos: 0

Actos sobre procedimientos: 0

### Otros actos

ACTO	FECHA	Nº ANUNCIO	REG. MERC.
Nombramientos	2009-08-31	378526	ZARAGOZA
Revocaciones	2009-08-31	378526	ZARAGOZA
Ampliación de capital	2007-09-24	484983	ZARAGOZA
Ampliación de capital	2007-09-24	484983	ZARAGOZA
Nombramientos	2006-03-31	176405	ZARAGOZA
Constitución	2006-03-31	176405	ZARAGOZA

### Últimas cuentas depositadas

ACTO	FECHA	Nº ANUNCIO	REG. MERC.
Depósito de Cuentas (2008)	2009-11-27	955888	ZARAGOZA
Depósito de Cuentas (2007)	2008-11-21	1113374	ZARAGOZA
Depósito de Cuentas (2006)	2007-07-31	246282	ZARAGOZA

### PERFIL DE EMPRESA

EDITORIAL PAGINA CERO ARAGON S.L.

Página 5

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

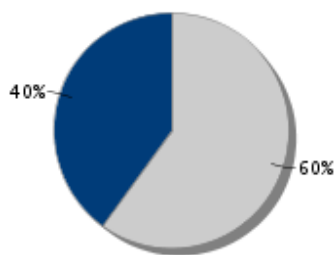
Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## 6 Accionistas

Razón Social	CIF/País	%	Fuente	Fecha Inf.
♦ PRENSA ABIERTA ARAGON S.L.	B99090151	60.0 %	REG.MERCAN.	31/12/2008
PLANETA 2010 S.L.	B61962544	40.0 %	B.O.R.M.E.	30/10/2009

### Principales Accionistas



● PRENSA ABIERTA ARAGON S.L. ● PLANETA 2010 S.L.

♦ Empresa con calificación de solvencia menor a 7

## 7 Participaciones

Razón Social	CIF/País	%	Fuente	Fecha Inf.
♦ EDITORIAL PAGINA CERO LLEIDA S.L.	B25621277	55.0 %	REG.MERCAN.	31/12/2008
♦ EDITORIAL PAGINA CERO RIOJA S.L.	B26405753	50.0 %	REG.MERCAN.	31/12/2008

♦ Empresa con calificación de solvencia menor a 7

## 8 Administradores, Dirigentes y Auditor de Cuentas

Cargo	Nombre	Fecha Nombramiento
PRESIDENTE	DE YARZA LOPEZ MADRAZO FERNANDO	31/03/2006
CONSEJERO	LOZANO ORUS JOSE MANUEL	31/03/2006
CONSEJERO	DE YARZA LOPEZ MADRAZO PALOMA	31/08/2009
CONSEJERO	ALFONSO GRACIA JUAN IGNACIO	31/08/2009
AUDITOR DE CUENTAS	PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDITORES S.L.	31/12/2007

### PERFIL DE EMPRESA

EDITORIAL PAGINA CERO ARAGON S.L.

Página 6

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## 9 Información Complementaria

### Información financiera

El balance cerrado a 31/12/2008 (Deposito 2008) esta disponible en INFORMA, pero existen datos en los nuevos estados contables incorrectamente presentados.

La información del presente informe procede de la base de datos de INFORMA D&B, S.A. Si considera que hay algún dato erróneo puede solicitar su rectificación dirigiéndose al Departamento de Coherencia de INFORMA D&B, S.A. Avenida de la Industria, 32 Alcobendas 28108 MADRID. El presente Informe es para uso interno y no puede ser reproducido, publicado o redistribuido, parcial ni totalmente, de forma alguna sin la autorización expresa de INFORMA D&B. Debido a la gran cantidad de fuentes de información utilizadas para la elaboración del presente Informe, INFORMA D&B, S.A. no garantiza la corrección absoluta de la información, ni se hace responsable de su uso para una finalidad en concreto. Asimismo le indicamos que el presente Informe no puede ser el único elemento a tener en cuenta para su toma de decisiones. La información sobre personas físicas contenida en el presente Informe hace referencia únicamente a su actividad empresarial o profesional y debe ser utilizada exclusivamente en el marco de la empresa a la que representan o prestan sus servicios.



## PERFIL DE EMPRESA

**Empresa: EDITORIAL PAGINA CERO BALEARES S.L.**

Fecha: 02/09/2010

<b>Denominación</b>	<b>EDITORIAL PAGINA CERO BALEARES S.L.</b>
<b>Domicilio Social</b>	PASEO MALLORCA, 9 - A - 07011 PALMA (BALEARES)
<b>Teléfono</b>	971788300



1 Datos Generales	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
.: C.I.F.	B57397887
.: Número D-U-N-S	476427039
.: Denominación	EDITORIAL PAGINA CERO BALEARES S.L.
.: Domicilio Social	PASEO MALLORCA, 9 - A - 07011 PALMA (BALEARES)
.: Teléfono	971788300
DATOS DE ACTIVIDAD	
.: Actividad Informa	1476200 - Edición de periódicos y revistas
.: CNAE 2009	5813 Edición de periódicos
.: SIC	2711 Edición de periódicos
.: Objeto Social	A) LA EDICION Y PUBLICACION DE UN PERIODICO GRATUITO Y SUS SUPLEMENTOS EDITORIALES, ASI COMO LA IMPRESION, DISTRIBUCION, VENTA Y EXPLOTACION PUBLICITARIA DEL MISMO, INCLUSIVE SU EDICION ELECTRONICA. B) COMERCIALIZACION D
.: Actividades Internacionales	No constan
DATOS FINANCIEROS	
.: Ventas Último Año	382.587,43 (año 2008)
.: Resultado Último Año	NEGATIVO (año 2008)
.: Total Activo	662.281,21 EUROS (año 2008)
.: Capital Social	800.000 EUROS
.: Número de Empleados	5 (año 2008)
DATOS LEGALES	
.: Forma Jurídica	Sociedad limitada
.: Fecha Constitución	02/02/2006
.: Población de registro	BALEARES
.: N° de anuncio de registro	219133
.: Capital social de registro	500.000 EUROS
.: Datos de registro	seccion 8, inscripcion I/A 1, folio 154, fecha inscripcion 2006-04-07, hoja 54165, tomo 2199
.: Cotiza en Bolsa	NO
INFORMACIÓN DISPONIBLE	
.: Balance Disponible en eInforma	2008
.: Fecha último dato	24/05/2010
.: Último Balance Depositado en el Registro Mercantil	2008

## PERFIL DE EMPRESA

EDITORIAL PAGINA CERO BALEARES S.L.

Página 2

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

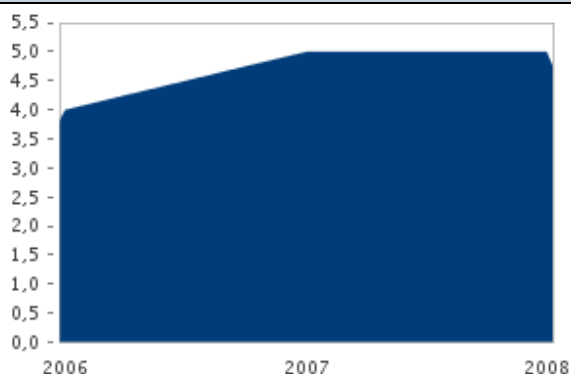
## INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## 2 Evolución de Empleados

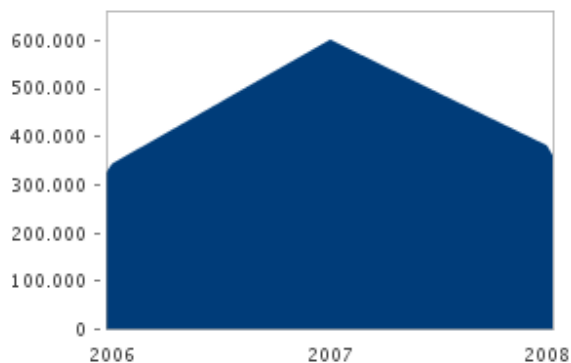
AÑO	TOTAL	% FIJOS	% EVENTUALES
2006	4	75,00 %	25,00 %
2007	5	80,00 %	20,00 %
2008	5	80,00 %	20,00 %



## 3 Ventas últimos años

Cifras expresadas en Euros

AÑO	VALOR
2006	344.284,67
2007	602.570,74
2008	382.587,43



### PERFIL DE EMPRESA

EDITORIAL PAGINA CERO BALEARES S.L.

Página 3

[www.elinforma.com](http://www.elinforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.elinforma.com](http://www.elinforma.com)  
e-mail: [clientes@elinforma.com](mailto:clientes@elinforma.com)

#### 4 BORME (Boletín Oficial del Registro Mercantil)

##### RESUMEN

Actos sobre actividad: 0  
 Actos sobre administradores: 1  
 Actos de capital: 3  
 Actos de creación: 1  
 Actos de depósitos: 3  
 Actos de identificación: 0  
 Actos informativos: 0  
 Actos sobre procedimientos: 0

##### Otros actos

ACTO	FECHA	Nº ANUNCIO	REG. MERC.
Ampliación de capital	2009-01-27	43616	BALEARES
Reducción de capital	2009-01-27	43616	BALEARES
Ampliación de capital	2007-10-24	530433	BALEARES
Nombramientos	2006-04-25	219133	BALEARES
Constitución	2006-04-25	219133	BALEARES

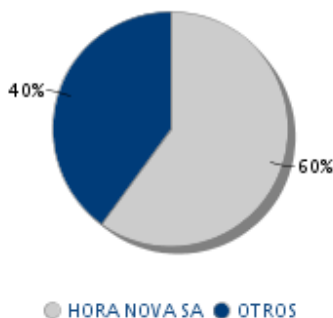
##### Últimas cuentas depositadas

ACTO	FECHA	Nº ANUNCIO	REG. MERC.
Depósito de Cuentas (2008)	2010-02-08	81934	BALEARES
Depósito de Cuentas (2007)	2008-09-02	382175	BALEARES
Depósito de Cuentas (2006)	2007-09-04	346895	BALEARES

#### 5 Accionistas

Razón Social	CIF/País	%	Fuente	Fecha Inf.
HORA NOVA SA	A07242753	60.0 %	REG.MERCAN.	31/12/2008

##### Principales Accionistas



#### PERFIL DE EMPRESA

EDITORIAL PAGINA CERO BALEARES S.L.

Página 4

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

Toda la información económica, financiera y empresarial

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

#### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
 28108 Alcobendas (Madrid)  
 tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
 e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## 6 Administradores, Dirigentes y Auditor de Cuentas

Cargo	Nombre	Fecha Nombramiento
PRESIDENTE	SERRA MAGRANER MARIA CARMEN	25/04/2006
CONSEJERO DELEGADO	RULLAN SERRA PEDRO	25/04/2006
CONSEJERO	PLANETA MEDIOS ESCRITOS S L	25/04/2006
SECRETARIO	TOUS MARCH BARTOLOME	25/04/2006

## 7 Información Complementaria

### Información financiera

El balance cerrado a 31/12/2008 (Deposito 2008) esta disponible en INFORMA, pero existen datos en los nuevos estados contables incorrectamente presentados.

La información del presente informe procede de la base de datos de INFORMA D&B, S.A. Si considera que hay algún dato erróneo puede solicitar su rectificación dirigiéndose al Departamento de Coherencia de INFORMA D&B, S.A. Avenida de la Industria, 32 Alcobendas 28108 MADRID. El presente Informe es para uso interno y no puede ser reproducido, publicado o redistribuido, parcial ni totalmente, de forma alguna sin la autorización expresa de INFORMA D&B. Debido a la gran cantidad de fuentes de información utilizadas para la elaboración del presente Informe, INFORMA D&B, S.A. no garantiza la corrección absoluta de la información, ni se hace responsable de su uso para una finalidad en concreto. Asimismo le indicamos que el presente Informe no puede ser el único elemento a tener en cuenta para su toma de decisiones. La información sobre personas físicas contenida en el presente Informe hace referencia únicamente a su actividad empresarial o profesional y debe ser utilizada exclusivamente en el marco de la empresa a la que representan o prestan sus servicios.

### PERFIL DE EMPRESA

EDITORIAL PAGINA CERO BALEARES S.L.

Página 5

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)



## PERFIL DE EMPRESA

**Empresa: EDITORIAL PAGINA CERO CADIZ S.L.**

Fecha: 02/09/2010

<b>Denominación</b>	<b>EDITORIAL PAGINA CERO CADIZ S.L.</b>
Domicilio Social	AVENIDA DEL PUERTO, 2 - PLT 1 - 11006 CADIZ (CADIZ)

## 1 Datos Generales

### DATOS DE IDENTIFICACIÓN

.: C.I.F.	B72089246
.: Número D-U-N-S	460030924
.: Denominación	EDITORIAL PAGINA CERO CADIZ S.L.
.: Domicilio Social	AVENIDA DEL PUERTO, 2 - PLT 1 - 11006 CADIZ (CADIZ)

### DATOS DE ACTIVIDAD

.: Actividad Informa	1476200 - Edición de periódicos y revistas
.: CNAE 2009	5813 Edición de periódicos
.: SIC	2711 Edición de periódicos
.: Objeto Social	A) LA EDICION Y PUBLICACION DE UN PERIODICO GRATUITO Y SUS SUPLEMENTOS EDITORIALES, ASI COMO LA IMPRESION, DISTRIBUCION, VENTA Y EXPLOTACION PUBLICITARIA DEL MISMO, INCLUSIVE SU EDICION ELECTRONICA. B) COMERCIALIZACION D
.: Actividades Internacionales	No constan

### DATOS FINANCIEROS

.: Ventas Último Año	155.031,33 (año 2007)
.: Resultado Último Año	NEGATIVO (año 2007)
.: Total Activo	595.828,76 EUROS (año 2007)
.: Capital Social	1.130.000 EUROS
.: Número de Empleados	3 (año 2007)

### DATOS LEGALES

.: Forma Jurídica	Sociedad limitada
.: Fecha Constitución	18/07/2007
.: Población de registro	CADIZ
.: Nº de anuncio de registro	514396
.: Capital social de registro	415.000 EUROS
.: Datos de registro	seccion 8, inscripcion I/A 1, folio 55, fecha inscripcion 2007-09-20, hoja 36161, tomo 1876
.: Cotiza en Bolsa	NO

### INFORMACIÓN DISPONIBLE

.: Balance Disponible en eInforma	2007
.: Fecha último dato	07/05/2010
.: Último Balance Depositado en el Registro Mercantil	2007

## 2 Evolución de Empleados

AÑO	TOTAL	% FIJOS	% EVENTUALES
2007	3	66,66 %	33,33 %

### PERFIL DE EMPRESA

EDITORIAL PAGINA CERO CADIZ S.L.

Página 2

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

### 3 Ventas últimos años

Cifras expresadas en Euros

AÑO	VALOR
2007	155.031,33

### 4 BORME (Boletín Oficial del Registro Mercantil)

#### RESUMEN

Actos sobre actividad: 0

Actos sobre administradores: 1

Actos de capital: 2

Actos de creación: 1

Actos de depósitos: 1

Actos de identificación: 0

Actos informativos: 0

Actos sobre procedimientos: 0

#### Otros actos

ACTO	FECHA	Nº ANUNCIO	REG. MERC.
Ampliación de capital	2009-04-08	172642	CADIZ
Ampliación de capital	2009-04-08	172641	CADIZ
Nombramientos	2007-10-15	514396	CADIZ
Constitución	2007-10-15	514396	CADIZ

#### Últimas cuentas depositadas

ACTO	FECHA	Nº ANUNCIO	REG. MERC.
Depósito de Cuentas (2007)	2008-09-19	585417	CADIZ

#### PERFIL DE EMPRESA

EDITORIAL PAGINA CERO CADIZ S.L.

Página 3

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

#### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)



## 5 Administradores, Dirigentes y Auditor de Cuentas

Cargo	Nombre	Fecha Nombramiento
PRESIDENTE	EDICIONES EUROPA SUR S.L	15/10/2007
CONSEJERO	DIARIO DE CADIZ SL	15/10/2007
CONSEJERO	PLANETA MEDIOS ESCRITOS S.L	15/10/2007

La información del presente informe procede de la base de datos de INFORMA D&B, S.A. Si considera que hay algún dato erróneo puede solicitar su rectificación dirigiéndose al Departamento de Coherencia de INFORMA D&B, S.A. Avenida de la Industria, 32 Alcobendas 28108 MADRID. El presente Informe es para uso interno y no puede ser reproducido, publicado o redistribuido, parcial ni totalmente, de forma alguna sin la autorización expresa de INFORMA D&B. Debido a la gran cantidad de fuentes de información utilizadas para la elaboración del presente Informe, INFORMA D&B, S.A. no garantiza la corrección absoluta de la información, ni se hace responsable de su uso para una finalidad en concreto. Asimismo le indicamos que el presente Informe no puede ser el único elemento a tener en cuenta para su toma de decisiones. La información sobre personas físicas contenida en el presente Informe hace referencia únicamente a su actividad empresarial o profesional y debe ser utilizada exclusivamente en el marco de la empresa a la que representan o prestan sus servicios.

### PERFIL DE EMPRESA

EDITORIAL PAGINA CERO CADIZ S.L.

Página 4

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## PERFIL DE EMPRESA

**Empresa: EDITORIAL PAGINA CERO GALICIA S.L. (EXTINGUIDA)**

Fecha: 02/09/2010

Denominación	<b>EDITORIAL PAGINA CERO GALICIA S.L. (EXTINGUIDA)</b>
Domicilio Social	AVENIDA GARCIA BARBON - ENT, 28 - 36201 VIGO (PONTEVEDRA)
Teléfono	981160046

1 Datos Generales	
.: SITUACIÓN DE LA EMPRESA	EXTINCION
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>	
.: C.I.F.	B70031737
.: Número D-U-N-S	475781683
.: Denominación	EDITORIAL PAGINA CERO GALICIA S.L. (EXTINGUIDA)
.: Domicilio Social	AVENIDA GARCIA BARBON - ENT, 28 - 36201 VIGO (PONTEVEDRA)
.: Domicilio Anterior	RONDA OUTEIRO, 1 - 15006 A CORUÑA (LA CORUÑA)
.: Teléfono	981160046
<b>DATOS DE ACTIVIDAD</b>	
.: Actividad Informa	1476200 - Edición de periódicos y revistas
.: CNAE 2009	5813 Edición de periódicos
.: SIC	2711 Edición de periódicos
.: Objeto Social	LA EDICION Y PUBLICACION DE UN PERIODICO GRATUITO Y SUS SUPLEMENTOS EDITORIALES, ASI COMO LA IMPRESION, DISTRIBUCION, VENTA Y EXPLOTACION PUBLICITARIA DEL MISMO, INCLUSIVE SU EDICION ELECTRONICA
.: Actividades Internacionales	No constan
<b>DATOS FINANCIEROS</b>	
.: Ventas Último Año	738.514,00 (año 2007)
.: Resultado Último Año	NEGATIVO (año 2007)
.: Total Activo	630.823,00 EUROS (año 2007)
.: Capital Social	3.100 EUROS
.: Número de Empleados	10 (año 2007)
<b>DATOS LEGALES</b>	
.: Forma Jurídica	Sociedad limitada
.: Fecha Constitución	25/01/2006
.: Población de registro	LA CORUÑA
.: N° de anuncio de registro	125367
.: Capital social de registro	1.500.000 EUROS
.: Datos de registro	seccion 8, inscripcion I/A 1, folio 214, fecha inscripcion 2006-02-13, hoja 37686, tomo 3043
.: Cotiza en Bolsa	NO
<b>INFORMACIÓN DISPONIBLE</b>	
.: Balance Disponible en eInforma	2007
.: Fecha último dato	05/07/2010
.: Último Balance Depositado en el Registro Mercantil	2007

## PERFIL DE EMPRESA

EDITORIAL PAGINA CERO GALICIA S.L. (EXTINGUIDA)

Página 2

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

## INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## 2 Evolución de Empleados

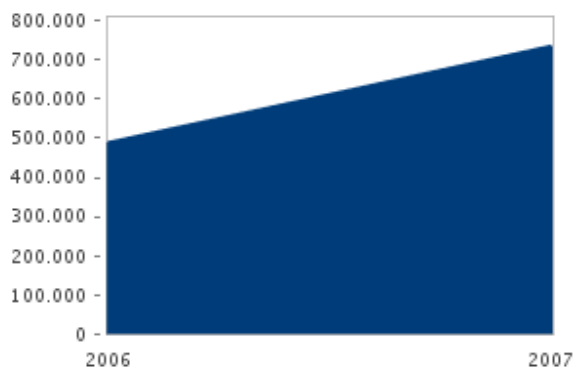
AÑO	TOTAL	% FIJOS	% EVENTUALES
2006	9	100,00 %	
2007	10	100,00 %	



## 3 Ventas últimos años

Cifras expresadas en Euros

AÑO	VALOR
2006	492.318,24
2007	738.514,00



### PERFIL DE EMPRESA

EDITORIAL PAGINA CERO GALICIA S.L. (EXTINGUIDA)

Página 3

[www.elinforma.com](http://www.elinforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.elinforma.com](http://www.elinforma.com)  
e-mail: [clientes@elinforma.com](mailto:clientes@elinforma.com)

#### 4 BORME (Boletín Oficial del Registro Mercantil)

##### RESUMEN

Actos sobre actividad: 0

Actos sobre administradores: 10

Actos de capital: 1

Actos de creación: 1

Actos de depósitos: 2

Actos de identificación: 2

Actos informativos: 4

Actos sobre procedimientos: 2

##### Otros actos

ACTO	FECHA	Nº ANUNCIO	REG. MERC.
Extinción	2008-12-24	595053	PONTEVEDRA
Disolución	2008-12-24	595053	PONTEVEDRA
Reducción de capital	2008-06-30	324864	PONTEVEDRA
Sociedad unipersonal	2008-06-30	324865	PONTEVEDRA
Nombramientos	2008-04-03	177398	PONTEVEDRA
Revocaciones	2008-04-03	177399	PONTEVEDRA
Cambio de domicilio social	2007-11-14	561340	PONTEVEDRA
Cambio de domicilio social	2007-11-14	561341	PONTEVEDRA

##### Últimas cuentas depositadas

ACTO	FECHA	Nº ANUNCIO	REG. MERC.
Depósito de Cuentas (2007)	2008-09-19	598535	PONTEVEDRA
Depósito de Cuentas (2006)	2007-06-26	208196	LA CORUÑA

#### 5 Artículos de Prensa

Publicado por: **LA RAZÓN** Tipo de Información: **AVISO, CONVOCATORIA ANUNCIO LEGAL**  
 Con Fecha: **08/07/2008**

EL SOCIO UNICO DE EDITORIAL PAGINA CERO GALICIA SL (SDAD. ABSORBIDA) Y LOS ACCIONISTAS DE EDITORIAL PAGINA CERO SA (SDAD. ABSORBENTE) ACORDARON EL DIA 17/06/08 APROBAR LA FUSION POR ABSORCION DE LA PRIMERA EMPRESA POR PARTE DE LA SEGUNDA.

#### PERFIL DE EMPRESA

EDITORIAL PAGINA CERO GALICIA S.L. (EXTINGUIDA)

Página 4

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

#### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
 28108 Alcobendas (Madrid)  
 tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
 e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## 6 Información Complementaria

### Situación actual

Según Borme Sección I de fecha 16/12/2008 esta sociedad ha sido absorbida por EDITORIAL PAGINA CERO SA NIF A63749816.

### Situación actual

Según Borme Sección II de fecha 07/07/2008 esta sociedad se encuentra en proceso de ser absorbida por EDITORIAL PAGINA CERO SA NIF A63749816.

La información del presente informe procede de la base de datos de INFORMA D&B, S.A. Si considera que hay algún dato erróneo puede solicitar su rectificación dirigiéndose al Departamento de Coherencia de INFORMA D&B, S.A. Avenida de la Industria, 32 Alcobendas 28108 MADRID. El presente Informe es para uso interno y no puede ser reproducido, publicado o redistribuido, parcial ni totalmente, de forma alguna sin la autorización expresa de INFORMA D&B. Debido a la gran cantidad de fuentes de información utilizadas para la elaboración del presente Informe, INFORMA D&B, S.A. no garantiza la corrección absoluta de la información, ni se hace responsable de su uso para una finalidad en concreto. Asimismo le indicamos que el presente Informe no puede ser el único elemento a tener en cuenta para su toma de decisiones. La información sobre personas físicas contenida en el presente Informe hace referencia únicamente a su actividad empresarial o profesional y debe ser utilizada exclusivamente en el marco de la empresa a la que representan o prestan sus servicios.



## PERFIL DE EMPRESA

**Empresa: EDITORIAL PAGINA CERO LEVANTE S.L.**

Fecha: 02/09/2010

<b>Denominación</b>	<b>EDITORIAL PAGINA CERO LEVANTE S.L.</b>
<b>Domicilio Social</b>	CALLE MAESTRO RIPOLLES, 36 - 12003 CASTELLON (CASTELLON)
<b>Teléfono</b>	964236687



1 Datos Generales	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
.: C.I.F.	B12709150
.: Número D-U-N-S	476251629
.: Denominación	EDITORIAL PAGINA CERO LEVANTE S.L.
.: Domicilio Social	CALLE MAESTRO RIPOLLES, 36 - 12003 CASTELLON (CASTELLON)
.: Teléfono	964236687
DATOS DE ACTIVIDAD	
.: Actividad Informa	1476200 - Edición de periódicos y revistas
.: CNAE 2009	5813 Edición de periódicos
.: SIC	2711 Edición de periódicos
.: Objeto Social	A. LA EDICION Y PUBLICACION DE UN PERIODICO GRATUITO Y SUS SUPLEMENTOS EDITORIALES, ASI COMO LA IMPRESION, DISTRIBUCION, VENTA Y EXPLOTACION PUBLICITARIA DEL MISMO INCLUSIVE SU EDICION ELECTRONICA. B. COMERCIALIZACION DE
.: Actividades Internacionales	No constan
DATOS FINANCIEROS	
.: Ventas Último Año	670.953,66 (año 2007)
.: Resultado Último Año	NEGATIVO (año 2007)
.: Total Activo	992.418,81 EUROS (año 2007)
.: Capital Social	1.300.000 EUROS
.: Número de Empleados	8 (año 2007)
DATOS LEGALES	
.: Forma Jurídica	Sociedad limitada
.: Fecha Constitución	17/02/2006
.: Población de registro	CASTELLON
.: N° de anuncio de registro	174027
.: Datos de registro	libro 890, seccion 8, inscripcion I/A 1, folio 147, fecha inscripcion 2006-03-16, hoja 25555, tomo 1327
.: Cotiza en Bolsa	NO
INFORMACIÓN DISPONIBLE	
.: Balance Disponible en eInforma	2007
.: Fecha último dato	02/11/2009
.: Último Balance Depositado en el Registro Mercantil	2007

## PERFIL DE EMPRESA

EDITORIAL PAGINA CERO LEVANTE S.L.

Página 2

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

## INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## 2 Evolución de Empleados

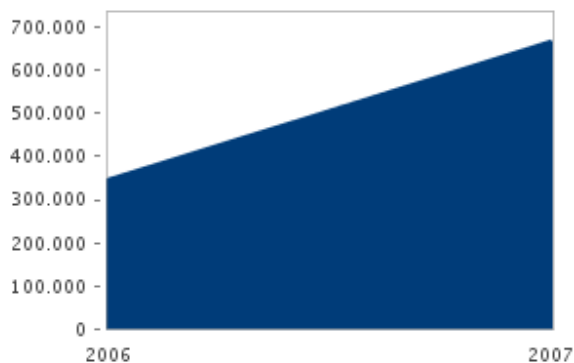
AÑO	TOTAL	% FIJOS	% EVENTUALES
2006	9	44,44 %	55,55 %
2007	8	62,50 %	37,50 %



## 3 Ventas últimos años

Cifras expresadas en Euros

AÑO	VALOR
2006	351.082,68
2007	670.953,66



### PERFIL DE EMPRESA

EDITORIAL PAGINA CERO LEVANTE S.L.

Página 3

[www.elinforma.com](http://www.elinforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.elinforma.com](http://www.elinforma.com)  
e-mail: [clientes@elinforma.com](mailto:clientes@elinforma.com)

#### 4 BORME (Boletín Oficial del Registro Mercantil)

##### RESUMEN

Actos sobre actividad: 0  
 Actos sobre administradores: 3  
 Actos de capital: 0  
 Actos de creación: 1  
 Actos de depósitos: 2  
 Actos de identificación: 0  
 Actos informativos: 1  
 Actos sobre procedimientos: 0

##### Otros actos

ACTO	FECHA	Nº ANUNCIO	REG. MERC.
Nombramientos	2009-09-01	378659	CASTELLON
Revocaciones	2009-09-01	378659	CASTELLON
Fe de erratas	2008-11-25	538865	CASTELLON
Nombramientos	2006-03-31	174027	CASTELLON
Constitución	2006-03-31	174027	CASTELLON

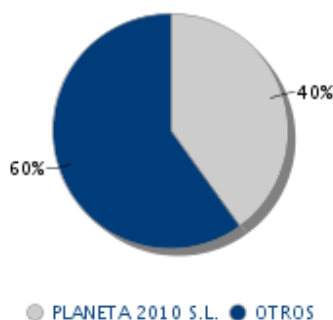
##### Últimas cuentas depositadas

ACTO	FECHA	Nº ANUNCIO	REG. MERC.
Depósito de Cuentas (2007)	2009-02-03	50226	CASTELLON
Depósito de Cuentas (2006)	2007-09-18	536665	CASTELLON

#### 5 Accionistas

Razón Social	CIF/País	%	Fuente	Fecha Inf.
PLANETA 2010 S.L.	B61962544	40.0 %	B.O.R.M.E.	30/10/2009
♦ PRENSA ABIERTA LEVANTE S.L.	B12618666	Indet.	REG.MERCAN.	31/12/2007

##### Principales Accionistas



♦ Empresa con calificación de solvencia menor a 7

#### PERFIL DE EMPRESA

EDITORIAL PAGINA CERO LEVANTE S.L.

Página 4

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

Toda la información económica, financiera y empresarial

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

#### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
 28108 Alcobendas (Madrid)  
 tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
 e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

6 Administradores, Dirigentes y Auditor de Cuentas		
Cargo	Nombre	Fecha Nombramiento
PRESIDENTE	YARZA LOPEZ MADRAZO FERNANDO DE	25/11/2008
CONSEJERO	DE YARZA MOMPEON FERNANDO	31/03/2006
CONSEJERO	LOZANO ORUS JOSE MANUEL	31/03/2006
CONSEJERO	ALFONSO GARCIA JUAN IGNACIO	31/03/2006
CONSEJERO	DE YARZA LOPEZ MADRAZO PALOMA	01/09/2009
AUDITOR DE CUENTAS	PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDITORES S.L.	31/12/2007

La información del presente informe procede de la base de datos de INFORMA D&B, S.A. Si considera que hay algún dato erróneo puede solicitar su rectificación dirigiéndose al Departamento de Coherencia de INFORMA D&B, S.A. Avenida de la Industria, 32 Alcobendas 28108 MADRID. El presente Informe es para uso interno y no puede ser reproducido, publicado o redistribuido, parcial ni totalmente, de forma alguna sin la autorización expresa de INFORMA D&B. Debido a la gran cantidad de fuentes de información utilizadas para la elaboración del presente Informe, INFORMA D&B, S.A. no garantiza la corrección absoluta de la información, ni se hace responsable de su uso para una finalidad en concreto. Asimismo le indicamos que el presente Informe no puede ser el único elemento a tener en cuenta para su toma de decisiones. La información sobre personas físicas contenida en el presente Informe hace referencia únicamente a su actividad empresarial o profesional y debe ser utilizada exclusivamente en el marco de la empresa a la que representan o prestan sus servicios.

## PERFIL DE EMPRESA

EDITORIAL PAGINA CERO LEVANTE S.L.

Página 5

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

## INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)



## PERFIL DE EMPRESA

**Empresa: EDITORIAL PAGINA CERO LLEIDA S.L.**

Fecha: 02/09/2010

<b>Denominación</b>	<b>EDITORIAL PAGINA CERO LLEIDA S.L.</b>
<b>Domicilio Social</b>	CALLE PREMSA, 2 - 25660 ALCOLETGE (LERIDA)

1 Datos Generales	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
.: C.I.F.	B25621277
.: Número D-U-N-S	768689494
.: Denominación	EDITORIAL PAGINA CERO LLEIDA S.L.
.: Domicilio Social	CALLE PREMSA, 2 - 25660 ALCOLETGE (LERIDA)
DATOS DE ACTIVIDAD	
.: Actividad Informa	1476200 - Edición de periódicos y revistas
.: CNAE 2009	5813 Edición de periódicos
.: SIC	2711 Edición de periódicos
.: Objeto Social	A) LA EDICION Y PUBLICACION DE UN PERIODICO GRATUITO Y SUS SUPLEMENTOS EDITORIALES, ASI COMO LA IMPRESION, DISTRIBUCION, VENTA Y EXPLOTACION PUBLICITARIA DEL MISMO, INCLUSIVE SU EDICION ELECTRONICA. B) COMERCIALIZACION D
.: Actividades Internacionales	No constan
DATOS FINANCIEROS	
.: Ventas Último Año	307.203,90 (año 2008)
.: Resultado Último Año	NEGATIVO (año 2008)
.: Total Activo	215.037,19 EUROS (año 2008)
.: Capital Social	600.000 EUROS
DATOS LEGALES	
.: Forma Jurídica	Sociedad limitada
.: Fecha Constitución	06/11/2006
.: Población de registro	LERIDA
.: N° de anuncio de registro	121520
.: Datos de registro	seccion 8, inscripcion I/A 1, folio 112, fecha inscripcion 2007-02-12, hoja 20749, tomo 1053
.: Cotiza en Bolsa	NO
INFORMACIÓN DISPONIBLE	
.: Balance Disponible en eInforma	2008
.: Fecha último dato	09/06/2010
.: Último Balance Depositado en el Registro Mercantil	2008

## PERFIL DE EMPRESA

EDITORIAL PAGINA CERO LLEIDA S.L.

Página 2

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

## INFORMA D&B, S.A.

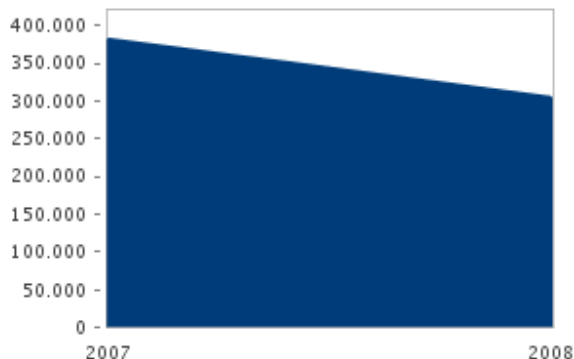
Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## 2 Ventas últimos años

Cifras expresadas en Euros

AÑO	VALOR
2007	384.352,61
2008	307.203,90



## 3 BORME (Boletín Oficial del Registro Mercantil)

### RESUMEN

Actos sobre actividad: 0

Actos sobre administradores: 3

Actos de capital: 0

Actos de creación: 1

Actos de depósitos: 3

Actos de identificación: 0

Actos informativos: 0

Actos sobre procedimientos: 0

### Otros actos

ACTO	FECHA	Nº ANUNCIO	REG. MERC.
Nombramientos	2009-07-08	306293	LERIDA
Revocaciones	2009-07-08	306293	LERIDA
Nombramientos	2007-02-28	121520	LERIDA
Constitución	2007-02-28	121520	LERIDA

### Últimas cuentas depositadas

ACTO	FECHA	Nº ANUNCIO	REG. MERC.
Depósito de Cuentas (2008)	2009-09-08	340263	LERIDA
Depósito de Cuentas (2007)	2008-09-02	384451	LERIDA
Depósito de Cuentas (2006)	2007-10-24	878873	LERIDA

### PERFIL DE EMPRESA

EDITORIAL PAGINA CERO LLEIDA S.L.

Página 3

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

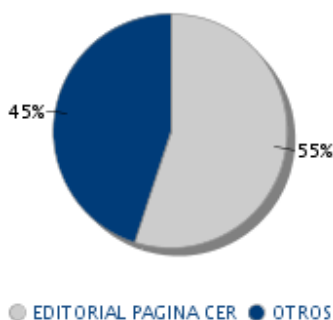
[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)



#### 4 Accionistas

Razón Social	CIF/País	%	Fuente	Fecha Inf.
EDITORIAL PAGINA CERO ARAGON S.L.	B99095465	55.0 %	REG.MERCAN.	31/12/2008

#### Principales Accionistas



#### 5 Administradores, Dirigentes y Auditor de Cuentas

Cargo	Nombre	Fecha Nombramiento
PRESIDENTE	SERENTILL UTGES ROBERT	08/07/2009
CONSEJERO DELEGADO	CAL SANCHEZ JUAN ANTONIO	08/07/2009
CONSEJERO DELEGADO	COSTA MIRANDA SANTIAGO	08/07/2009

#### 6 Información Complementaria

El balance cerrado a 31/12/2006 (Deposito 2007) esta disponible en INFORMA, pero no ha sido cargado por tener una duracion inferior a tres meses.

La información del presente informe procede de la base de datos de INFORMA D&B, S.A. Si considera que hay algún dato erróneo puede solicitar su rectificación dirigiéndose al Departamento de Coherencia de INFORMA D&B, S.A. Avenida de la Industria, 32 Alcobendas 28108 MADRID. El presente Informe es para uso interno y no puede ser reproducido, publicado o redistribuido, parcial ni totalmente, de forma alguna sin la autorización expresa de INFORMA D&B. Debido a la gran cantidad de fuentes de información utilizadas para la elaboración del presente Informe, INFORMA D&B, S.A. no garantiza la corrección absoluta de la información, ni se hace responsable de su uso para una finalidad en concreto. Asimismo le indicamos que el presente Informe no puede ser el único elemento a tener en cuenta para su toma de decisiones. La información sobre personas físicas contenida en el presente Informe hace referencia únicamente a su actividad empresarial o profesional y debe ser utilizada exclusivamente en el marco de la empresa a la que representan o prestan sus servicios.

#### PERFIL DE EMPRESA

EDITORIAL PAGINA CERO LLEIDA S.L.

Página 4

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

#### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## PERFIL DE EMPRESA

**Empresa: EDITORIAL PAGINA CERO NORTE S.L. (EXTINGUIDA)**

Fecha: 02/09/2010

<b>Denominación</b>	<b>EDITORIAL PAGINA CERO NORTE S.L. (EXTINGUIDA)</b>
Domicilio Social	CARRETERA ZARAGOZA (CORDOVILLA KM 2,5), - 31191 GALAR (NAVARRA)
Teléfono	948150437
Fax	948237245

1 Datos Generales	
.: SITUACIÓN DE LA EMPRESA	EXTINCION
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>	
.: C.I.F.	B31877442
.: Número D-U-N-S	476493825
.: Denominación	EDITORIAL PAGINA CERO NORTE S.L. (EXTINGUIDA)
.: Domicilio Social	CARRETERA ZARAGOZA (CORDOVILLA KM 2,5), - 31191 GALAR (NAVARRA)
.: E-mail corporativo	redaccion@pamplona.adn.es
.: Teléfono	948150437
.: Fax	948237245
<b>DATOS DE ACTIVIDAD</b>	
.: Actividad Informa	1476200 - Edición de periódicos y revistas
.: CNAE 2009	5813 Edición de periódicos
.: SIC	2711 Edición de periódicos
.: Objeto Social	A. LA EDICION Y PUBLICACION DE UN PERIODICO GRATUITO Y SUS SUPLEMENTOS EDITORIALES, ASI COMO LA IMPRESION, DISTRIBUCION, VENTA Y EXPLOTACION PUBLICITARIA DEL MISMO, INCLUSIVE SU EDICION ELECTRONICA. B.: COMERCIALIZACION
.: Actividades Internacionales	No constan
<b>DATOS FINANCIEROS</b>	
.: Ventas Último Año	2.039.066,00 (año 2007)
.: Resultado Último Año	NEGATIVO (año 2007)
.: Total Activo	1.420.283,00 EUROS (año 2007)
.: Capital Social	1.740.000 EUROS
.: Número de Empleados	12 (año 2009)
<b>DATOS LEGALES</b>	
.: Forma Jurídica	Sociedad limitada
.: Fecha Constitución	22/02/2006
.: Población de registro	NAVARRA
.: N° de anuncio de registro	231272
.: Capital social de registro	1.392.000 EUROS
.: Datos de registro	seccion 8, inscripcion I/A 1, folio 36, fecha inscripcion 2006-04-19, hoja 24162, tomo 1209
.: Cotiza en Bolsa	NO
<b>INFORMACIÓN DISPONIBLE</b>	
.: Balance Disponible en el Informa	2007
.: Fecha último dato	04/05/2010
.: Último Balance Depositado en el Registro Mercantil	2007

**PERFIL DE EMPRESA**

EDITORIAL PAGINA CERO NORTE S.L. (EXTINGUIDA)

Página 2

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)
**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

**INFORMA D&B, S.A.**

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## 2 Evolución de Empleados

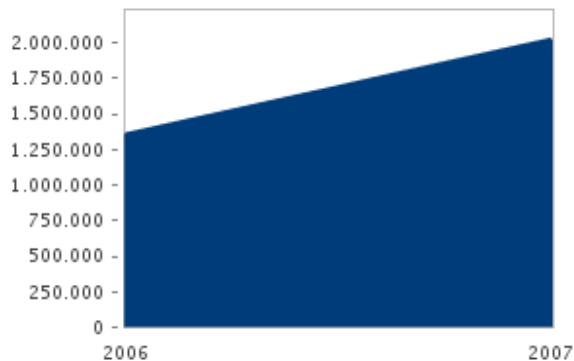
AÑO	TOTAL	% FIJOS	% EVENTUALES
2006	9	22,22 %	77,77 %
2007	12	25,00 %	75,00 %



## 3 Ventas últimos años

Cifras expresadas en Euros

AÑO	VALOR
2006	1.371.399,00
2007	2.039.066,00



### PERFIL DE EMPRESA

EDITORIAL PAGINA CERO NORTE S.L. (EXTINGUIDA)

Página 3

[www.elinforma.com](http://www.elinforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.elinforma.com](http://www.elinforma.com)  
e-mail: [clientes@elinforma.com](mailto:clientes@elinforma.com)

#### 4 BORME (Boletín Oficial del Registro Mercantil)

##### RESUMEN

Actos sobre actividad: 0

Actos sobre administradores: 9

Actos de capital: 0

Actos de creación: 1

Actos de depósitos: 2

Actos de identificación: 0

Actos informativos: 5

Actos sobre procedimientos: 0

##### Actos más significativos de los últimos doce meses

ACTO	FECHA	Nº ANUNCIO	REG. MERC.
Declaración de unipersonalidad	2010-01-08	7325	NAVARRA

##### Otros actos

ACTO	FECHA	Nº ANUNCIO	REG. MERC.
Otros conceptos	2010-05-03	177801	NAVARRA
Revocaciones	2010-05-03	177801	NAVARRA
Revocaciones	2010-03-02	88769	NAVARRA
Otros conceptos	2010-02-25	81303	NAVARRA
Otros conceptos	2010-01-08	7324	NAVARRA
Nombramientos	2010-01-08	7325	NAVARRA
Revocaciones	2010-01-08	7325	NAVARRA

##### Últimas cuentas depositadas

ACTO	FECHA	Nº ANUNCIO	REG. MERC.
Depósito de Cuentas (2007)	2008-09-11	489665	NAVARRA
Depósito de Cuentas (2006)	2008-03-12	97729	NAVARRA

#### 5 Artículos de Prensa

Publicado por: **D. DE NAVARRA** Tipo de Información: **AVISO, CONVOCATORIA ANUNCIO LEGAL**

Con Fecha: **30/11/2009**

EL SOCIO UNICO DE EDITORIAL PAGINA CERO NORTE SL, LA SDAD. COLOR NAVARRA SL, APROBO EL 27/11/09, LA CESION GLOBAL DE SU ACTIVO Y PASIVO A FAVOR DE SUS SOCIO UNICO, COFOR NAVARRA SL.

#### PERFIL DE EMPRESA

EDITORIAL PAGINA CERO NORTE S.L. (EXTINGUIDA)

Página 4

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

#### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## 6 Información Complementaria

### Situación actual

Según Borme Sección II de fecha 30/11/09 esta sociedad se encuentra en proceso de cesión global siendo beneficiaria/as  
COFOR NAVARRA S.L.B31850043

La información del presente informe procede de la base de datos de INFORMA D&B, S.A. Si considera que hay algún dato erróneo puede solicitar su rectificación dirigiéndose al Departamento de Coherencia de INFORMA D&B, S.A. Avenida de la Industria, 32 Alcobendas 28108 MADRID. El presente Informe es para uso interno y no puede ser reproducido, publicado o redistribuido, parcial ni totalmente, de forma alguna sin la autorización expresa de INFORMA D&B. Debido a la gran cantidad de fuentes de información utilizadas para la elaboración del presente Informe, INFORMA D&B, S.A. no garantiza la corrección absoluta de la información, ni se hace responsable de su uso para una finalidad en concreto. Asimismo le indicamos que el presente Informe no puede ser el único elemento a tener en cuenta para su toma de decisiones. La información sobre personas físicas contenida en el presente Informe hace referencia únicamente a su actividad empresarial o profesional y debe ser utilizada exclusivamente en el marco de la empresa a la que representan o prestan sus servicios.



## PERFIL DE EMPRESA

**Empresa: EDITORIAL PAGINA CERO RIOJA S.L.**

Fecha: 02/09/2010

<b>Denominación</b>	<b>EDITORIAL PAGINA CERO RIOJA S.L.</b>
Domicilio Social	CALLE SAN ANTON (EN DR), 2 - 26002 LOGROÑO (LA RIOJA)
Teléfono	941231010



1 Datos Generales	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
.: C.I.F.	B26405753
.: Número D-U-N-S	477352087
.: Denominación	EDITORIAL PAGINA CERO RIOJA S.L.
.: Domicilio Social	CALLE SAN ANTON (EN DR), 2 - 26002 LOGROÑO (LA RIOJA)
.: Teléfono	941231010
DATOS DE ACTIVIDAD	
.: Actividad Informa	1476200 - Edición de periódicos y revistas
.: CNAE 2009	5813 Edición de periódicos
.: SIC	2711 Edición de periódicos
.: Objeto Social	A) LA EDICION Y PUBLICACION DE UN PERIODICO GRATUITO Y SUS SUPLEMENTOS EDITORIALES, ASI COMO LA IMPRESION, DISTRIBUCION, VENTA Y EXPLOTACION PUBLICITARIA DEL MISMO INCLUSIVE SU EDICION ELECTRONICA. B) COMERCIALIZACION DE
.: Actividades Internacionales	No constan
.: Capital Social	500.000 EUROS
DATOS LEGALES	
.: Forma Jurídica	Sociedad limitada
.: Fecha Constitución	03/07/2006
.: Población de registro	LA RIOJA
.: N° de anuncio de registro	432073
.: Datos de registro	seccion 8, inscripcion I/A 1, folio 22, fecha inscripcion 2006-08-14, hoja 11019, tomo 631
.: Cotiza en Bolsa	NO
INFORMACIÓN DISPONIBLE	
.: Fecha último dato	18/05/2010

## PERFIL DE EMPRESA

EDITORIAL PAGINA CERO RIOJA S.L.

Página 2

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

## INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## 2 BORME (Boletín Oficial del Registro Mercantil)

### RESUMEN

Actos sobre actividad: 0  
 Actos sobre administradores: 3  
 Actos de capital: 0  
 Actos de creación: 1  
 Actos de depósitos: 0  
 Actos de identificación: 0  
 Actos informativos: 0  
 Actos sobre procedimientos: 0

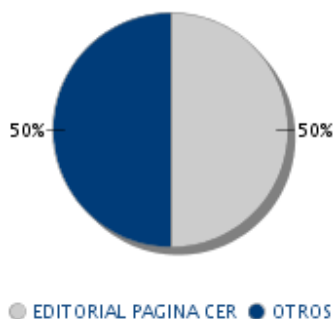
### Otros actos

ACTO	FECHA	Nº ANUNCIO	REG. MERC.
Nombramientos	2006-08-31	432073	LA RIOJA
Constitución	2006-08-31	432073	LA RIOJA
Nombramientos	2006-08-31	432074	LA RIOJA
Nombramientos	2006-08-31	432075	LA RIOJA

## 3 Accionistas

Razón Social	CIF/País	%	Fuente	Fecha Inf.
EDITORIAL PAGINA CERO ARAGON S.L.	B99095465	50.0 %	REG.MERCAN.	31/12/2008

### Principales Accionistas



### PERFIL DE EMPRESA

EDITORIAL PAGINA CERO RIOJA S.L.

Página 3

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
 28108 Alcobendas (Madrid)  
 tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
 e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

#### 4 Administradores, Dirigentes y Auditor de Cuentas

Cargo	Nombre	Fecha Nombramiento
PRESIDENTE	DE YARZA LOPEZ MADRAZO FERNANDO	31/08/2006
CONSEJERO	COLINA LORDA LUIS GONZAGA	31/08/2006
CONSEJERO	LOZANO ORUS JOSE MANUEL	31/08/2006
CONSEJERO	BANON IRUJO ALVARO	31/08/2006

La información del presente informe procede de la base de datos de INFORMA D&B, S.A. Si considera que hay algún dato erróneo puede solicitar su rectificación dirigiéndose al Departamento de Coherencia de INFORMA D&B, S.A. Avenida de la Industria, 32 Alcobendas 28108 MADRID. El presente Informe es para uso interno y no puede ser reproducido, publicado o redistribuido, parcial ni totalmente, de forma alguna sin la autorización expresa de INFORMA D&B. Debido a la gran cantidad de fuentes de información utilizadas para la elaboración del presente Informe, INFORMA D&B, S.A. no garantiza la corrección absoluta de la información, ni se hace responsable de su uso para una finalidad en concreto. Asimismo le indicamos que el presente Informe no puede ser el único elemento a tener en cuenta para su toma de decisiones. La información sobre personas físicas contenida en el presente Informe hace referencia únicamente a su actividad empresarial o profesional y debe ser utilizada exclusivamente en el marco de la empresa a la que representan o prestan sus servicios.

#### PERFIL DE EMPRESA

EDITORIAL PAGINA CERO RIOJA S.L.

Página 4

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

#### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## PERFIL DE EMPRESA

**Empresa: PLANETA MEDIOS DIGITALES S.L.**

Fecha: 02/09/2010

<b>Denominación</b>	<b>PLANETA MEDIOS DIGITALES S.L.</b>
Domicilio Social	AVENIDA DIAGONAL, 662 - 664 - 08034 BARCELONA (BARCELONA)
Teléfono	933093003

## 1 Datos Generales

### DATOS DE IDENTIFICACIÓN

.: C.I.F.	B64373160
.: Número D-U-N-S	768330776
.: Denominación	PLANETA MEDIOS DIGITALES S.L.
.: Denominación Antigua	SODIAP SENOICIDE S.L.
.: Domicilio Social	AVENIDA DIAGONAL, 662 - 664 - 08034 BARCELONA (BARCELONA)
.: URL:	www.adn.es
.: Teléfono	933093003

### DATOS DE ACTIVIDAD

.: Actividad Informa	1849000 - Servicios prestados a las empresas ncop
.: CNAE 2009	7490 Otras actividades profesionales, científicas y técnicas n.c.o.p.
.: SIC	7399 Servicios comerciales SC
.: Objeto Social	A) REALIZACION DE ACTIVIDADES DE ESTUDIO E INVESTIGACION EN TODOS LOS CAMPOS RELACIONADOS CON LOS SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES Y LOS MEDIOS DE COMUNICACION SOCIAL, ASI COMO LA CREACION, EDICION, GESTION Y EXPLOTACION
.: Actividades Internacionales	No constan

### DATOS FINANCIEROS

.: Ventas Último Año	284.000,00 (año 2008)
.: Resultado Último Año	NEGATIVO (año 2008)
.: Total Activo	3.103.000,00 EUROS (año 2008)
.: Capital Social	363.000 EUROS
.: Número de Empleados	44 (año 2008)

### DATOS LEGALES

.: Forma Jurídica	Sociedad limitada
.: Fecha Constitución	13/11/2006
.: Población de registro	BARCELONA
.: N° de anuncio de registro	12989
.: Capital social de registro	3.010 EUROS
.: Datos de registro	seccion 8, inscripcion I/A 1, folio 133, fecha inscripcion 2006-12-15, hoja 340424, tomo 39105
.: Cotiza en Bolsa	NO

### INFORMACIÓN DISPONIBLE

.: Balance Disponible en eInforma	2008
.: Fecha último dato	28/07/2010
.: Último Balance Depositado en el Registro Mercantil	2008

## PERFIL DE EMPRESA

PLANETA MEDIOS DIGITALES S.L.

Página 2

www.einforma.com

Toda la información económica, financiera y empresarial

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

## INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

www.einforma.com  
e-mail: clientes@einforma.com

## 2 Evolución de Empleados

AÑO	TOTAL	% FIJOS	% EVENTUALES
2007	41	65,85 %	34,14 %
2008	43	100,00 %	



## 3 Ventas últimos años

Cifras expresadas en miles Euros

AÑO	VALOR
2007	65,00
2008	284,00



### PERFIL DE EMPRESA

PLANETA MEDIOS DIGITALES S.L.

Página 3

[www.elinforma.com](http://www.elinforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.elinforma.com](http://www.elinforma.com)  
e-mail: [clientes@elinforma.com](mailto:clientes@elinforma.com)

#### 4 BORME (Boletín Oficial del Registro Mercantil)

##### RESUMEN

Actos sobre actividad: 1

Actos sobre administradores: 16

Actos de capital: 2

Actos de creación: 1

Actos de depósitos: 3

Actos de identificación: 1

Actos informativos: 3

Actos sobre procedimientos: 1

##### Actos más significativos de los últimos doce meses

ACTO	FECHA	Nº ANUNCIO	REG. MERC.
Fusión y absorción de empresas	2010-07-27	25027	

##### Otros actos

ACTO	FECHA	Nº ANUNCIO	REG. MERC.
Nombramientos	2009-07-15	315585	BARCELONA
Revocaciones	2009-07-15	315585	BARCELONA
Nombramientos	2009-01-23	37034	BARCELONA
Nombramientos	2009-01-23	37035	BARCELONA
Revocaciones	2009-01-23	37035	BARCELONA
Modificaciones estatutarias	2008-08-12	389778	BARCELONA
Nombramientos	2008-08-12	389778	BARCELONA

##### Últimas cuentas depositadas

ACTO	FECHA	Nº ANUNCIO	REG. MERC.
Depósito de Cuentas (2008)	2010-02-17	100085	BARCELONA
Depósito de Cuentas (2007)	2008-11-28	1154555	BARCELONA
Depósito de Cuentas (2006)	2007-12-04	1122033	BARCELONA

#### PERFIL DE EMPRESA

PLANETA MEDIOS DIGITALES S.L.

Página 4

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

#### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

5 Artículos de Prensa			
Publicado por:	EXPANSIÓN	Tipo de Información:	INFORMACION GENERAL
Con Fecha:	09/01/2009		
EL DIARIO GRATUITO ADN CERRARA SU EDICION DIGITAL, EN LA QUE TRABAJAN CERCA DE 40 PERSONAS. EL DIRECTOR DEL PORTAL, JOAN ALEGRET, ATRIBUYO EL CIERRE A LA ACTUAL COYUNTURA ECONOMICA Y EL DESCENSO DE LOS INGRESOS PUBLICITARIOS.			
Publicado por:	EL MUNDO	Tipo de Información:	INFORMACION SOCIAL
Con Fecha:	04/12/2008		
EL DIARIO GRATUITO ADN, CABECERA DE PLANETA, REALIZO EL PASADO MES DE NOVIEMBRE UN RECORTE DE 22 PERSONAS ENTRE SUS DISTINTAS DELEGACIONES (8 EN BARCELONA, 6 EN MADRID Y 3 EN VALENCIA. EL RESTO HA SIDO CONSECUENCIA DE LA FUSION EN GALICIA DEL GRATUITO CON EL DIARIO LOCAL LV). EN TOTAL, UN TERCIO DE LA PLANTILLA.			

6 Accionistas				
Razón Social	CIF/País	%	Fuente	Fecha Inf.
PLANETA 2010 S.L.	B61962544	100.0 %	REG.MERCAN.	31/12/2008

7 Administradores, Dirigentes y Auditor de Cuentas		
Cargo	Nombre	Fecha Nombramiento
ADMINISTRADOR UNICO	PLANETA 2010 SL REPR 143 RRM TORRADES CARBO PERE	15/07/2009



## 8 Marcas, Rótulos y Denominaciones Comerciales

A continuación le presentamos la información disponible sobre las marcas, rótulos y denominaciones comerciales que tiene registradas esta sociedad.

### Marcas

**Denominación:** ADNET

**Tipo de Marca:** DENOMINATI **Ámbito:** NACIONAL **Expediente:** M2719860  
**Solicitud:** 29/06/2006 **Fecha Boletín:** 15/10/2007 **Situación:** CESIÓN  
**Clases:** 9 16 38 41

**Denominación:** ADN.NET

**Tipo de Marca:** DENOMINATI **Ámbito:** NACIONAL **Expediente:** M2719867  
**Solicitud:** 29/06/2006 **Fecha Boletín:** 15/10/2007 **Situación:** CESIÓN  
**Clases:** 9 16 38 41

**Denominación:** ADN PLUS

**Tipo de Marca:** DENOMINATI **Ámbito:** NACIONAL **Expediente:** M2719877  
**Solicitud:** 29/06/2006 **Fecha Boletín:** 15/10/2007 **Situación:** CESIÓN  
**Clases:** 9 16 38 41

Total Marcas, Rótulos y Denominaciones comerciales 3

## 9 Información Complementaria

El balance cerrado a 31/12/2006 (Deposito 06 y 07) esta disponible en INFORMA, pero no ha sido cargado por tener una duracion inferior a tres meses.

### Situación actual

Según BORME de 14/07/10 esta sociedad proyecta ser absorbida por PLANETA 2010 SL. NIF: B61962544

La información del presente informe procede de la base de datos de INFORMA D&B, S.A. Si considera que hay algún dato erróneo puede solicitar su rectificación dirigiéndose al Departamento de Coherencia de INFORMA D&B, S.A. Avenida de la Industria, 32 Alcobendas 28108 MADRID. El presente Informe es para uso interno y no puede ser reproducido, publicado o redistribuido, parcial ni totalmente, de forma alguna sin la autorización expresa de INFORMA D&B. Debido a la gran cantidad de fuentes de información utilizadas para la elaboración del presente Informe, INFORMA D&B, S.A. no garantiza la corrección absoluta de la información, ni se hace responsable de su uso para una finalidad en concreto. Asimismo le indicamos que el presente Informe no puede ser el único elemento a tener en cuenta para su toma de decisiones. La información sobre personas físicas contenida en el presente Informe hace referencia únicamente a su actividad empresarial o profesional y debe ser utilizada exclusivamente en el marco de la empresa a la que representan o prestan sus servicios.

### PERFIL DE EMPRESA

PLANETA MEDIOS DIGITALES S.L.

Página 6

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
 28108 Alcobendas (Madrid)  
 tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
 e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## PERFIL DE EMPRESA

**Empresa: NEGOCIO & ESTILO DE VIDA SA**

Fecha: 20/09/2010

Denominación	NEGOCIO & ESTILO DE VIDA SA
Domicilio Social	CALLE PEDRO DE VALDIVIA, 16 - 28006 MADRID (MADRID)
Teléfono	917818981
Fax	915769067



## 1 Datos Generales

### DATOS DE IDENTIFICACIÓN

.: C.I.F.	A91524447
.: Número D-U-N-S	476505453
.: Denominación	NEGOCIO & ESTILO DE VIDA SA
.: Denominación Antigua	TUMBO DE PRIVILEGIOS SL
.: Domicilio Social	CALLE PEDRO DE VALDIVIA, 16 - 28006 MADRID (MADRID)
.: Domicilio Anterior	CALLE RIOJA, 25 - 41001 SEVILLA (SEVILLA)
.: URL:	www.neg-ocio.com
.: E-mail corporativo	negocio@neg-ocio.com
.: Teléfono	917818981
.: Fax	915769067

### DATOS DE ACTIVIDAD

.: Actividad Informa	1476200 - Edición de periódicos y revistas
.: CNAE 2009	5813 Edición de periódicos
.: SIC	2711 Edición de periódicos
.: Objeto Social	LA EDICION, DISTRIBUCION, PRODUCCION, COMERCIALIZACION DE PUBLICACIONES EN SOPORTE DE PAPEL E INFORMATICO INCLUYENDO PRENSA DIARIA Y PERIODICA; LA CREACION DE CAMPANAS PUBLICITARIAS, GESTION DE MEDIOS PUBLICITARIOS
.: Ampliación del Objeto Social	A LA CREACION, PRODUCCION, REALIZACION Y DIFUSION DE PRODUCCIONES Y PROGRAMAS AUDIOVISUALES Y RADIOFONICOS, PARA SU DIFUSION MEDIANTE EMISORAS DE RADIO Y TELEVISION Y A LA GESTION DE EMISORAS DE RADIODIFUSION SONORAS, EN
.: Actividades Internacionales	No constan

### DATOS FINANCIEROS

.: Ventas Último Año	10.912.000,00 (año 2009)
.: Resultado Último Año	1.856.000 EUROS (año 2009)
.: Total Activo	15.936.000,00 EUROS (año 2009)
.: Capital Social	69.222 EUROS
.: Capital Desembolsado	69.222 EUROS
.: Número de Empleados	61 (año 2009)

### DATOS LEGALES

.: Forma Jurídica	Sociedad anónima
.: Fecha Constitución	22/02/2006
.: Fecha Inicio Actividad	22/04/2006
.: Fecha de registro	22/04/2006
.: Población de registro	SEVILLA
.: N° de anuncio de registro	249311
.: Capital social de registro	3.006 EUROS
.: Datos de registro	seccion 8, inscripcion I/A 1, folio 166, fecha inscripcion 2006-04-17, hoja 67197, tomo 4377
.: Obligado a presentar cuentas	SI
.: Censo Cameral	2008
.: Cotiza en Bolsa	SI

### PERFIL DE EMPRESA

NEGOCIO & ESTILO DE VIDA SA

Página 3

www.einforma.com

Toda la información económica, financiera y empresarial

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

www.einforma.com  
e-mail: clientes@einforma.com

#### INFORMACIÓN DISPONIBLE

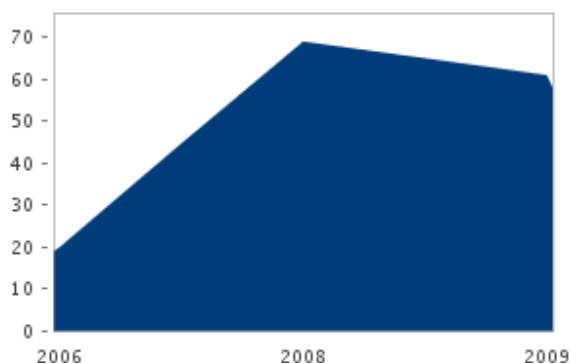
.: Balance Disponible en eInforma	2009
.: Fecha último dato	20/09/2010
.: Último Balance Depositado en el Registro Mercantil	2009

## 2 Sucursales

CALLE	CODIGO POSTAL	MUNICIPIO	PROVINCIA
PLAZA TETUAN 40	08010	BARCELONA	BARCELONA
CALLE EDGAR NEVILLE 4 CIUDAD DE LA IMAGEN	28223	POZUELO DE ALARCON	MADRID
CALLE EDGAR NEVILLE	28223	ARROYO MEAQUES	MADRID
CALLE JOSE ABASCAL 45	28003	MADRID	MADRID
CALLE PADILLA 3	28006	MADRID	MADRID
CALLE PINAR 19	28006	MADRID	MADRID

## 3 Evolución de Empleados

AÑO	TOTAL	% FIJOS	% EVENTUALES
2006	20	85,00 %	15,00 %
2008	69	89,85 %	10,14 %
2009	61	86,88 %	13,11 %



#### PERFIL DE EMPRESA

NEGOCIO & ESTILO DE VIDA SA

Página 4

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

#### INFORMA D&B, S.A.

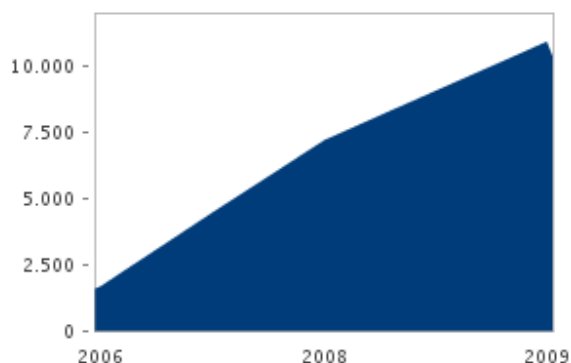
Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

#### 4 Ventas últimos años

Cifras expresadas en miles Euros

AÑO	VALOR
2006	1.693,53
2008	7.204,00
2009	10.912,00



#### PERFIL DE EMPRESA

NEGOCIO & ESTILO DE VIDA SA

Página 5

[www.elinforma.com](http://www.elinforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

#### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.elinforma.com](http://www.elinforma.com)  
e-mail: [clientes@elinforma.com](mailto:clientes@elinforma.com)

## 5 BORME (Boletín Oficial del Registro Mercantil)

### RESUMEN

Actos sobre actividad: 1

Actos sobre administradores: 22

Actos de capital: 10

Actos de creación: 1

Actos de depósitos: 4

Actos de identificación: 3

Actos informativos: 13

Actos sobre procedimientos: 1

### Actos más significativos de los últimos doce meses

ACTO	FECHA	Nº ANUNCIO	REG. MERC.
Ampliación de capital	2010-06-10	231243	MADRID
Cambio de denominación social	2010-03-09	99396	MADRID

### Otros actos

ACTO	FECHA	Nº ANUNCIO	REG. MERC.
Otros conceptos	2010-06-21	245536	MADRID
Nombramientos	2010-05-06	183978	MADRID
Modificaciones estatutarias	2010-03-23	118906	MADRID
Nombramientos	2010-03-23	118906	MADRID
Nombramientos	2010-03-11	104467	MADRID
Reelecciones	2010-03-09	99396	MADRID

### Últimas cuentas depositadas

ACTO	FECHA	Nº ANUNCIO	REG. MERC.
Depósito de Cuentas (2009)	2010-04-30	174019	MADRID
Depósito de Cuentas (2008)	2010-01-28	71591	MADRID
Depósito de Cuentas (2007)	2009-10-13	645377	SEVILLA

## PERFIL DE EMPRESA

NEGOCIO & ESTILO DE VIDA SA

Página 6

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

## INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## 6 Artículos de Prensa

Publicado por: **NEGOCIO** Tipo de Información: **INFORMACION BOLSA**

Con Fecha: **08/06/2010**

NEGOCIO, PERIODICO LIDER EN INFORMACION ECONOMICA POR DIFUSION, SE ESTRENO EL DIA 7/06/10 EN EL MERCADO ALTERNATIVO BURSATIL (MAB). ONETOONE CAPITAL PARTNERS HA ACTUADO COMO ASESOR REGISTRADO EN LA SALIDA A BOLSA DE LA SDAD. Y CREDIT SUISSE HA EJERCIDO COMO BANCO COLOCADOR Y PROVEEDOR DE LIQUIDEZ. EL DESEMBARCO DE NEGOCIO EN EL MAB PERMITIRA ALCANZAR SUS OBJETIVOS DE FORMA SOSTENIBLE, FORTALECIENDO EL BALANCE DEL GRUPO. LA FIRMA, QUE PLANEA SU DESEMBARCO EN EL MERCADO AMERICANO A PARTIR DE 2010, MEDIANTE LA IMPLANTACION DE UN DIARIO ECONOMICO, NEGOCIO LATAM, PREVE TAMBIEN ESTAR PRESENTE EN EL NEGOCIO AUDIOVISUAL, GRACIAS A RADIO GLOBAL, E INGRESAR 17,8 MM. EN 2010.

Publicado por: **EXPANSIÓN** Tipo de Información: **INFORMACION BOLSA**

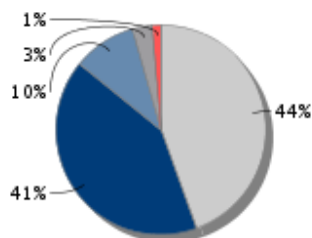
Con Fecha: **05/06/2010**

LA COMISION DE SUPERVISION DEL MERCADO ALTERNATIVO BURSATIL (MAB) ANUNCIO EL04/06/10 QUE NEGOCIO SERA LA QUINTA CIA. QUE INCORPORA A ESTE MERCADO. NEGOCIO COMENZARA A COTIZAR PREVISIBLEMENTE EL 07/06/10. CREDIT SUISSE SECURITIES SERA EL PROVEEDOR DE LIQUIDEZ DE LA CIA.

## 7 Accionistas

Razón Social	CIF/País	%	Fuente	Fecha Inf.
GUADALEST COMUNICACION S.L.	B84973783	44.48 %	REG.MERCAN.	02/03/2010
♦ TIERRA VIRGEN ALIMENTACION S.L.	B91061580	41.43 %	REG.MERCAN.	02/03/2010
MAYDON INVERSIONES 2007 S.L.	B85236891	9.84 %	REG.MERCAN.	02/03/2010
♦ MARCO DE ESTUDIOS Y PROYECCION SIGLO XXI S.L.	B91195727	3.05 %	REG.MERCAN.	02/03/2010
GARRIDO FERNANDEZ RAFAEL		1.2 %	REG.MERCAN.	02/03/2010

Principales Accionistas



● GUADALEST COMUNICACION S.L. ● TIERRA VIRGEN ALIMENTACION S.L. ● MAYDON INVERSIONES 2007 S.L.  
● MARCO DE ESTUDIOS Y PROYECCION SIGLO XXI S.L. ● GARRIDO FERNANDEZ RAFAEL

♦ Empresa con calificación de solvencia menor a 7

## 8 Participaciones

Razón Social	CIF/País	%	Fuente	Fecha Inf.
♦ DEPORTES TUMBO DE PRIVILEGIOS S.L.	B85203909	75.0 %	REG.MERCAN.	31/12/2009

♦ Empresa con calificación de solvencia menor a 7

### PERFIL DE EMPRESA

NEGOCIO & ESTILO DE VIDA SA

Página 7

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

Toda la información económica, financiera y empresarial

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)



## 9 Información Bursátil

Tipo de Mercado	Plaza de Cotización	Tipo de Cotización	Estado
Mercado Alternativo Bursátil			Activa

## 10 Administradores, Dirigentes y Auditor de Cuentas

Cargo	Nombre	Fecha Nombramiento
PRESIDENTE	SANCHEZ LAZARO CARRASCO FERNANDO	09/03/2010
CONSEJERO DELEGADO	SAYAGO LOZANO JOSE MARIA	11/03/2010
CONSEJERO	GARRIDO FERNANDEZ RAFAEL	09/03/2010
CONSEJERO	MAYDON INVERSIONES 2007 SL	09/03/2010
CONSEJERO	REVUELTA DEL PERAL JAVIER	06/05/2010
AUDITOR DE CUENTAS	PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDITORES SL	18/12/2009

## 11 Directivos Funcionales / Ejecutivos

Cargo	Nombre	Fecha Nombramiento
DIRECTOR GENERAL	SAYAGO LOZANO JOSE MARIA	24/09/2008
DIRECTOR GENERAL	ROSENDO RIOS JOSE ENRIQUE	24/09/2008
DIRECTOR FINANCIERO	URANGA JIMENA	15/10/2009
DIRECTOR COMERCIAL	GONZALEZ ALEJANDRO	15/10/2009

### PERFIL DE EMPRESA

NEGOCIO & ESTILO DE VIDA SA

Página 8

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

**Toda la información económica, financiera y empresarial**

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## 12 Marcas, Rótulos y Denominaciones Comerciales

A continuación le presentamos la información disponible sobre las marcas, rótulos y denominaciones comerciales que tiene registradas esta sociedad.

### Marcas

Denominación:		DEVICIO			
Tipo de Marca:	DENOMINATI VA	Ámbito:	NACIONAL	Expediente:	M2820124
Solicitud:	26/03/2008	Fecha Boletín:	16/10/2008	Situación:	REGISTRO CONCEDIDO
Clases: 16 41					

Denominación:		DIARIONEGOCIO			
Tipo de Marca:	DENOMINATI VA	Ámbito:	NACIONAL	Expediente:	M2815162
Solicitud:	25/02/2008	Fecha Boletín:	01/10/2008	Situación:	REGISTRO CONCEDIDO
Clases: 16 41					

Denominación:		DIGITALNEGOCIO			
Tipo de Marca:	DENOMINATI VA	Ámbito:	NACIONAL	Expediente:	M2741063
Solicitud:	20/11/2006	Fecha Boletín:	15/10/2007	Situación:	CESIÓN
Clases: 16 41					

Denominación:		NEGOCIO Y ESTILO DE VIDA			
Tipo de Marca:	DENOMINATI VA	Ámbito:	NACIONAL	Expediente:	M2740842
Solicitud:	17/11/2006	Fecha Boletín:	15/10/2007	Situación:	CESIÓN
Clases: 16 41					

Denominación:		MAR DE FONDOS			
Tipo de Marca:	DENOMINATI VA	Ámbito:	NACIONAL	Expediente:	M2740843
Solicitud:	17/11/2006	Fecha Boletín:	15/10/2007	Situación:	CESIÓN
Clases: 16 41					

Total Marcas, Rótulos y Denominaciones comerciales 15

### PERFIL DE EMPRESA

NEGOCIO & ESTILO DE VIDA SA

Página 9

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)

Toda la información económica, financiera y empresarial

eInforma es una marca de INFORMA D&B, S.A., empresa líder en Información Comercial, Financiera y de Marketing. INFORMA D&B, S.A. es el proveedor de información de riesgo-crédito de más del 95% de las entidades bancarias de España. La base de datos de INFORMA D&B, S.A. posee más información financiera de empresas españolas que ninguna otra empresa de información.

### INFORMA D&B, S.A.

Avda. Industria 32  
28108 Alcobendas (Madrid)  
tel: 902 10 11 32 Fax: 91 490 10 98

[www.einforma.com](http://www.einforma.com)  
e-mail: [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com)

## 13 Información Complementaria

### Situación actual

Según Borme Sección II de fecha { 26/11/09} esta sociedad se encuentra en proceso de absorber a { TUMBO DE PRIVILEGIOS ANDALUCIA SL, CIF B91544601}

### Actividad

La actividad concreta es la edición del Periódico económico y gratuito 'NEGOCIO'.

La información del presente informe procede de la base de datos de INFORMA D&B, S.A. Si considera que hay algún dato erróneo puede solicitar su rectificación dirigiéndose al Departamento de Coherencia de INFORMA D&B, S.A. Avenida de la Industria, 32 Alcobendas 28108 MADRID. El presente Informe es para uso interno y no puede ser reproducido, publicado o redistribuido, parcial ni totalmente, de forma alguna sin la autorización expresa de INFORMA D&B. Debido a la gran cantidad de fuentes de información utilizadas para la elaboración del presente Informe, INFORMA D&B, S.A. no garantiza la corrección absoluta de la información, ni se hace responsable de su uso para una finalidad en concreto. Asimismo le indicamos que el presente Informe no puede ser el único elemento a tener en cuenta para su toma de decisiones. La información sobre personas físicas contenida en el presente Informe hace referencia únicamente a su actividad empresarial o profesional y debe ser utilizada exclusivamente en el marco de la empresa a la que representan o prestan sus servicios.